



**UNIVERSIDAD  
ACADEMIA**  
DE HUMANISMO CRISTIANO

# **INFORME AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL 2005**

## **I. PRESENTACIÓN**

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano está participando en el Proyecto Piloto de Acreditación Institucional, proceso al cual concurre por invitación de la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP). De acuerdo con los términos de esa invitación, el proceso de acreditación está referido a las áreas de Gestión Institucional y de Docencia de Pregrado.

El presente informe constituye la presentación del proceso de autoevaluación realizado con esta finalidad por la institución, a partir de la revisión de la documentación disponible y la consulta a informantes claves seleccionados. Con el objeto de asegurar que este proceso respondiera efectivamente a una autoevaluación de la institución y no fuera simplemente un trabajo de gabinete, sus contenidos fueron analizados y debatidos en diversas instancias de la Universidad, en un proceso ampliamente participativo e integrador.

El informe consta de las siguientes partes:

- Historia, Estructura y Orientaciones de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano
- Antecedentes Institucionales
- Gestión Institucional de la Universidad
- Docencia de Pregrado
- Caso de Gestión Institucional: Sistema de Planificación Operativa Anual
- Caso de Docencia de Pregrado: Escuela de Educación

Adicionalmente, se acompañan separadamente los anexos mencionados en el texto del informe, que contribuyen a respaldar la información que se presenta.

Para la realización de este trabajo de acreditación, la Universidad constituyó una comisión de tres profesionales de la Universidad a cargo del Director Académico. A esta comisión se agregó posteriormente un cuarto profesional cuya tarea fue la de obtener y sistematizar la información recogida de los informantes clave.

El desarrollo de este proceso autoevaluativo contribuyó significativamente a proporcionar una mirada sistematizada sobre el funcionamiento de esta Universidad por las instancias directivas de la comunidad universitaria. De esta manera, pudieron ponerse de relieve en los ámbitos considerados los logros alcanzados pero, también, aquellos aspectos que requieren un mejoramiento.

La Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado puso a disposición de la Universidad el apoyo técnico de un especialista, el señor Eugenio Díaz, el que actuó como contraparte técnica y de consulta respecto de las dudas que fueron surgiendo en el desarrollo del proceso. Su apoyo contribuyó en gran medida a facilitar esta tarea de autoevaluación, especialmente respecto de aquellos aspectos realmente relevantes que debían ser tomados en cuenta.

Para llevar a cabo estas actividades, y en concordancia con los estándares mencionados, se procedió a establecer un esquema de trabajo, el cual consideró las orientaciones estratégicas de la Universidad junto con el proceso de acreditación y las diferentes actividades necesarias de realizar para llevar a cabo dicho proceso.

La conexión entre los criterios de acreditación o estándares de calidad definidos por la CNAP y los criterios definidos por la Universidad Academia de Humanismo Cristiano se establecieron a partir de las políticas institucionales definidas por las orientaciones estratégicas, correspondientes en este caso al período 2001-2005.<sup>1</sup>

Para la preparación de este informe se consideraron tres grupos principales de actividades, a saber:

- **Análisis de documentación e información institucional:** El proceso se inició con un análisis de las normas y regulaciones establecidas por la Universidad destinado a verificar el cumplimiento de sus propósitos y objetivos. Fueron útiles para levantar información relevante los antecedentes constitutivos de la institución, normativas, diagnósticos estratégicos, planes de desarrollo, actas de consejos, informes de gestión, entre otros. Esta primera etapa tuvo por objeto la elaboración de un diagnóstico acerca de las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad formalmente establecidos al interior de la institución para, sobre esta base, realizar un análisis preliminar de fortalezas y debilidades. En segundo lugar, se recogió y analizó información básica acerca de la marcha de la institución, lo que constituye un análisis de la eficacia de los mecanismos. Esta etapa, en general, debió cubrir las áreas de gestión institucional y de docencia de pregrado.

A partir de la información así recogida se elaboró un informe preliminar y se inició un proceso de consulta sobre el mismo a las diversas instancias colectivas de Dirección de la Universidad: Directorio, Consejo Superior Universitario, Comités de Áreas y Consejos de Escuela. Mediante este proceso consultivo se invitó a estas instancias a expresar sus acuerdos y desacuerdos sobre el contenido del informe y a hacer notar aspectos significativos que hubieran sido omitidos en dicho documento preliminar. Todas las instancias hicieron llegar sus observaciones, de las cuales se seleccionaron aquéllas que fueron consideradas como relevantes de acuerdo con los términos de la acreditación establecidos por la CNAP. En muchos casos, una misma observación se repetía en la opinión de más de una instancia consultada, lo que abonaba a favor de su consideración en una redacción definitiva del informe.<sup>2</sup>

- **Consulta a informantes clave:** Para llegar a obtener la opinión de informantes clave, la institución dio curso a un proceso consultivo estamentario que consideraba a los Jefes de Carrera, a miembros seleccionados de los docentes sin cargos directivos, a estudiantes seleccionados de las diversas carreras ubicados a un nivel de estudios de cuarto año y a jefes de las unidades administrativas de la Universidad.<sup>3</sup> En relación a

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1. Orientaciones estratégicas 2001 - 2005

<sup>2</sup> Copia de las Actas de las reuniones de estas instancias para la consideración de la versión preliminar del Informe de Acreditación se encuentran archivadas en la Dirección Académica

<sup>3</sup> Ver Anexo 2. Principales conclusiones que arroja la consulta a informantes claves

la consulta a jefes de carrera, se entrevistó a 16 de éstos mediante un cuestionario autoadministrado destinado fundamentalmente a poner de relieve, a juicio de cada uno de ellos, las fortalezas y debilidades tanto en la gestión institucional como en la docencia de pregrado. Además, se obtuvo proposiciones de mecanismos para superar las deficiencias detectadas por ellos.

Respecto de los docentes, con un grupo seleccionado de ocho docentes se realizó un focus group orientado a detectar tópicos y temas emergentes que estuvieran presentes como inquietud de ellos. Las inquietudes planteadas giraron en torno a la calidad, el rol e importancia de la investigación, el perfeccionamiento docente, la participación, los concursos docentes y el sistema de contrataciones, el rol de las ayudantías y el proceso de innovación curricular.

Además, con el objeto de tener una mayor amplitud en las opiniones, se aplicó a los docentes un cuestionario cerrado autoadministrado que fue respondido por 74 de ellos. Para los estudiantes, se utilizó un cuestionario abierto autoadministrado que fue respondido por 17 de ellos seleccionados al azar (un 10% del total de estudiantes de nivel de 4° año), del cual se obtuvo información en relación a los mismos tópicos y temas aplicados a los docentes. Finalmente, en el caso de los jefes de unidades administrativas y unidades de administración académica, se les hizo llegar un cuestionario, también autoadministrado, pero en este caso referido a las tareas concretas que ellos realizan y su significado en la marcha de la Universidad. Además de lo anterior, se puso en marcha una encuesta de mayor amplitud y representatividad dirigida a todos los estudiantes en relación a los servicios ofrecidos por la Universidad, de la cual ya existe un informe referido a los estudiantes vespertinos.<sup>4</sup>

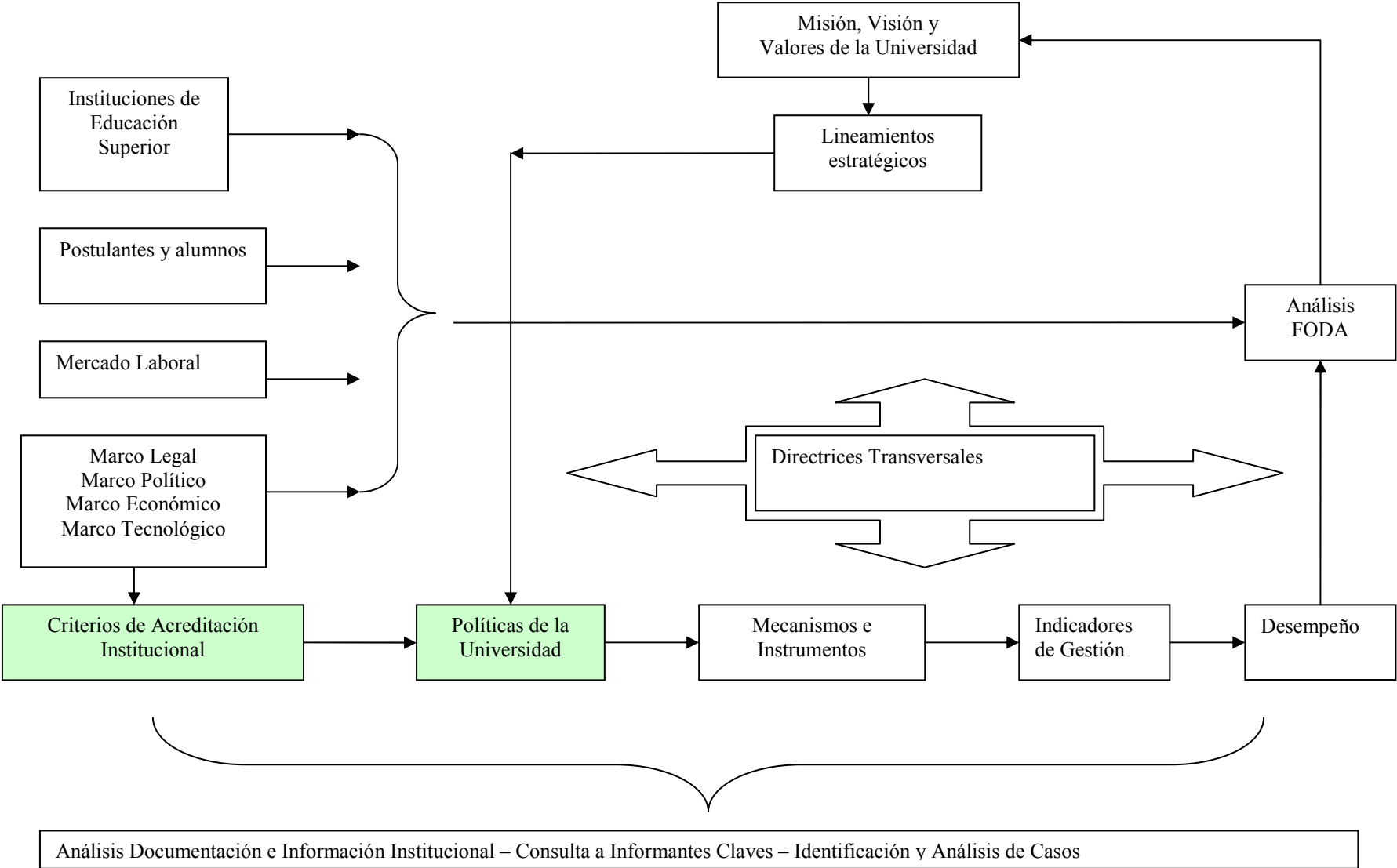
- **Identificación y análisis de casos:** Los casos seleccionados están referidos a las dos áreas contempladas en la evaluación: Gestión Estratégica Institucional y Docencia de Pregrado. La evaluación contempló el seguimiento documentado del proceso de toma de decisión y los resultados de dicho proceso. De acuerdo con las definiciones previas de la CNAP, los casos seleccionados debieron referirse a una instancia de operación habitual de la institución, replicable en otras situaciones similares. Los dos casos que se presentan fueron acordados con la CNAP para su inclusión en el presente informe.

El proceso de acreditación puede representarse gráficamente de la siguiente forma:

---

<sup>4</sup> El informe respectivo, denominado *Evaluación de la calidad de la docencia y servicios de apoyo a la docencia 2005* se encuentra en la Dirección Académica.

**Esquema Metodológico de Análisis**  
**Fig. 1**



## II. HISTORIA, ESTRUCTURA Y ORIENTACIONES DE LA UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

### 1. Reseña Histórica

A mediados de los años setenta, el sistema universitario chileno mostraba un panorama crítico. Las universidades habían sido intervenidas por rectores delegados de las Fuerzas Armadas nombrados por la Dictadura Militar. Un importante número de profesores y alumnos había sido expulsado de los recintos universitarios y algunas escuelas habían sido cerradas. Algunos de estos profesores partieron al exilio y otros fueron encarcelados. Todo lo cual llevó a un notable profesor de la época, Jorge Millas, a usar la expresión de *universidad vigilada*.

Es en este contexto que la Iglesia Católica, a través del Cardenal Raúl Silva Henríquez, junto a intelectuales y dirigentes políticos opositores a la Dictadura, creó la Academia de Humanismo Cristiano en 1976 como un medio para establecer un mínimo espacio de libertad y tolerancia académica en el cual pudiera sobrevivir el espíritu universitario. Esta institución congregó a académicos, estudiantes, intelectuales y dirigentes políticos y sindicales en 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.

Bajo el alero de la Academia de Humanismo Cristiano se constituyeron grupos de reflexión en torno a diferentes ámbitos temáticos denominados *círculos*<sup>5</sup>, conformados por cientistas sociales, profesores universitarios exonerados, investigadores, dirigentes sociales y profesionales, y representantes de algunos organismos no gubernamentales (ONG) cuyo propósito en aquellas circunstancias era desarrollar la investigación social y actuar directamente sobre la sociedad civil a fin de restaurar la democracia en Chile.

En 1989, la Academia de Humanismo para ello Cristiano se transformó en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, aprovechando para ello las nuevas condiciones políticas existentes en el país a partir del triunfo de la opción democrática en el plebiscito de 1988. Los centros académicos que operaban hasta ahí al amparo de la Academia de Humanismo Cristiano, que tuvieron un rol importante en el proceso de transición democrática, consideraron que debían contribuir a la construcción de una nueva universidad para el país, libre y democrática, mediante la transformación del sistema universitario implantado por la Dictadura.

En su primera etapa, los centros que constituyeron la universidad privilegiaron la investigación comprometida con la transición a la democracia; con este propósito desarrollaron diferentes programas y actividades orientadas a la investigación en ciencias sociales y el servicio a la comunidad nacional, principalmente a los sectores de la población más desprotegidos. A la vez, crearon preferentemente carreras universitarias en el ámbito de las ciencias sociales, dado que habían sido las carreras más atacadas por la dictadura. El

---

<sup>5</sup> Los círculos que funcionaron con mayor regularidad fueron los de Derechos Humanos, de Género, de Economía y de Filosofía.

proyecto universitario de aquella época era abrir carreras de ciencias sociales que permitieran formar personas críticas y comprometidas con la democracia y los derechos humanos, lo que era indispensable para el proceso general de transición democrática en que vivía el país.

Los centros académicos que participaron inicialmente de este proyecto de universidad de pensamiento crítico fueron el Centro de Estudios de la Realidad Contemporánea (CERC), el Grupo de Estudios Agrorregionales (GEA), actualmente Cooperativa de Trabajo Grupo de Estudios Agrorregionales, el Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA) y el Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE). Posteriormente se integraron el Servicio Universitario Mundial (hoy Fundación Universidad y Desarrollo), 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).

En la historia de la Universidad es posible distinguir tres etapas hasta la fecha: una fase de fundación y primeros desarrollos, una fase de búsqueda de la autonomía y una fase de consolidación caracterizada por la innovación académica y el proceso de acreditación del cual forma parte el presente informe.

### **Fase de fundación de la universidad: los primeros desarrollos (1989-1996)**

La Universidad dio continuidad, desde sus inicios, a las líneas temáticas y de acción sostenidas por los centros participantes en la creación de la institución, las que pasaron a ser orientaciones fundacionales de ésta. Así, por ejemplo, los derechos humanos constituían el ámbito central de preocupación académica del Círculo de Derechos Humanos y también lo eran del FASIC y del Servicio Universitario Mundial; las transformaciones del sistema educacional chileno absorbían las preocupaciones de investigación y acción del PIIE; los nuevos desarrollos del mercado del trabajo y de la crisis del sindicalismo eran las áreas temáticas abordadas por el PET y por CORPODIUM, esta última institución con una mirada de los propios trabajadores; y 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.

Esta tarea de reflexión e investigación de los centros se traspasó a las carreras que progresivamente se fueron creando, a la vez que fueron puntos centrales de intervención de la Universidad en el debate nacional.

La Universidad partió inicialmente con dos carreras, Ingeniería Comercial y Sociología. En la selección de estas carreras se tuvo en cuenta ventajas comparativas que eran proporcionadas por la presencia de economistas y científicos sociales de prestigio en los centros que conformaban la Universidad y que podían hacer un aporte a la docencia en esa área. Por otra parte, desde un principio, los responsables de la Universidad sintieron que las mayores ventajas para el desarrollo de ésta se evidenciaban en carreras propias de las ciencias sociales, a las cuales podrían agregarse posteriormente carreras relativas al campo de la educación y el desarrollo de las artes. Es así, como paulatinamente se fueron agregando nuevas carreras de estas áreas, tal como muestra el Cuadro N° 1.

Por otra parte, la Universidad privilegió una intervención directa con el sector público, lo que la llevó a abrir carreras en régimen vespertino orientadas a funcionarios públicos que no habían tenido anteriormente oportunidades de continuar estudios universitarios o técnicos superiores. Detrás de este esfuerzo de la Universidad estaba el propósito de contribuir a la transformación del aparato de Estado y adecuarlo a la transición democrática.<sup>6</sup>

<b>Cuadro N° 1: Año de creación de las carreras ofrecidas en la actualidad por la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, 1989 – 2004</b>	
<b>Año</b>	<b>Carreras</b>
1989	Ingeniería Comercial Sociología
1991	Administración Pública Psicología
1992	Trabajo Social Periodismo Antropología
1994	Contadores Auditores
1996	Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública
1997	Danza Derecho
1998	Pedagogía en Educación Básica
2002	Pedagogía en Educación Parvularia 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

Fuente: Secretaría General

### **Fase de búsqueda de la autonomía (1996-1999)**

A partir de 1996, la Universidad inició los pasos de adecuación para la obtención de la autonomía, la que culminó a fines de 1999 con el logro de la misma. Esta autonomía, proporcionada por el Consejo Superior de Educación, implicó que la Universidad podía organizar y desarrollar su actividad docente sin ingerencia de organismos externos a ella.<sup>7</sup> Entre las razones que fundamentaron esta concesión de autonomía del Consejo Superior de Educación, se señalan la existencia de una declaración de una misión explícita y precisa que

<sup>6</sup> Para la formación profesional de funcionarios públicos la Universidad creó en 1992 la carrera de Técnicos en Gestión Pública, la que fue discontinuada en 1998 a raíz de un dictamen de la Contraloría General de la República que restó del beneficio de la asignación de título a los trabajadores públicos con título de técnico.

<sup>7</sup> El acuerdo respectivo del Consejo Superior de Educación 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.

orienta el proyecto de desarrollo universitario dándole coherencia, 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 autoevaluación. Como aspectos que deben mejorarse, el mismo acuerdo indicaba que las prácticas evaluativas y autoevaluativas debían tender a una mayor formalización, que la Universidad debía dar un apoyo expreso a los procesos de enseñanza de los alumnos de los primeros años, y, al mismo tiempo, debía dar cumplimiento a un plan de desarrollo de la infraestructura, biblioteca y recursos computacionales.

### **Fase de consolidación: de la innovación académica a la acreditación (2000 hasta la fecha)**

Del gran esfuerzo realizado por la comunidad universitaria para lograr la autonomía surgieron diversas tareas que era necesario emprender. Una de ellas era la de iniciar un proceso de innovación académica, que respondiera a los diversos planteamientos de modernización de la educación superior que se estaban realizando en el país al interior del sistema universitario en general; se requería poner al día el proyecto de esta Universidad, dados los profundos cambios ocurridos en este sector.

Como parte de este proceso de innovación, la Universidad recibió en el año 2000 en el marco de un acuerdo de cooperación celebrado con la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica), a una misión evaluadora de esa casa de estudios. Dicha misión emitió un informe que en sus principales conclusiones reconocía que la idea de “innovación académica” que se estaba perfilando dentro de ella debía tomar en consideración y subsanar vacíos de continuidad y complementariedad que se producían entre los ciclos básicos de formación y los ciclos superiores, y que los postgrados previstos debían estructurarse sobre la base de un cuerpo docente de alta calidad y alimentado con prácticas de investigación científica, manteniendo la fidelidad a la misión de la Universidad, abierta a los sectores populares y a una vocación humanista crítica”.<sup>8</sup>

Lo anterior, concordaba en el tiempo con el proceso de reflexión iniciado en la Universidad ese mismo año, en torno a configurar los nuevos escenarios que se abrían para ésta a partir de la obtención de la autonomía y la mejor forma de enfrentarlos. De ahí surge la idea de que la “innovación académica” debería ser la tarea central de la consolidación.<sup>9</sup>

El proyecto de innovación, actualmente en ejecución, está pensado como una reforma gradual, pero profunda del proyecto universitario. Esta innovación debía alcanzar primero a la enseñanza de pregrado y posteriormente, a la enseñanza de postgrado (a las mallas curriculares, a las metodologías y a los perfiles de las carreras).

En el año 2001 se inició este proceso en forma decidida, con la introducción de las llamadas *cátedras básicas*, esto es, cátedras de formación común para todos los estudiantes de pregrado de la Universidad orientadas a establecer una formación general de carácter transdisciplinario

---

<sup>8</sup> Copia del informe de la misión de la Universidad Católica de Lovaina se encuentra archivado en la Rectoría de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

<sup>9</sup> Sobre los ámbitos de acción de dicha innovación académica, ver boletín N° 91, diciembre 2004.

que favoreciera una formación integral y crítica de los estudiantes frente a los principales procesos que afectan a la sociedad contemporánea. Posteriormente se establecieron las cátedras comunes de área, las que tienden a reforzar la formación interdisciplinaria. En el mismo año, la idea de innovación académica se había consagrado en la formulación de las orientaciones estratégicas para el período 2001 – 2005. En el marco del mismo proceso, la Escuela de Educación inició en 2003 la elaboración de una propuesta de innovación académica que se implementó a partir del año 2004. En el resto de las escuelas de la Universidad se desarrolló un proceso semejante durante el año 2004, para ponerse en aplicación en el 2005.

Otro aspecto importante de consolidación de la Universidad fue la adquisición en el año 2001 del inmueble donde funciona en la actualidad. Posteriormente, se agregó la adquisición de dos inmuebles situados en las inmediaciones. Con ello y con la construcción de un edificio y la adecuación de instalaciones para un normal desarrollo docente (laboratorios, biblioteca, salón de eventos, entre otros.) se lograron mejores condiciones de infraestructura a docentes, alumnos y administrativos.

En el año 2004, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano 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 oportunidad para mirarse y examinarse ella misma, poniendo de relieve los logros pero, también, los aspectos que requieren un mejoramiento.

## **2. Orientaciones estratégicas de la Universidad (2001 – 2005)**

### **2.1. Misión de la Universidad**

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano es una comunidad de académicos, estudiantes y funcionarios, con carácter pluralista y participativa. Su misión es la de *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 tengan la oportunidad de acceder a una formación superior de calidad

## **2.2 Visión de la Universidad**

Como visión, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano aspira a *ser un referente en la formación de graduados, profesionales y posgraduados 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.*

## **2.3 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 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.

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 y ese documento fue refrendado por el Consejo Superior de la Universidad.<sup>10</sup>

## **2.4 Fortalezas y Debilidades**

Como parte de la formulación de las orientaciones estratégicas para el quinquenio 2001-2005, las autoridades universitarias precisaron las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que podría enfrentar la institución, las que quedaron expresadas en el documento, *Análisis FODA 2001-2005*.<sup>11</sup>

El análisis realizado permitió construir las orientaciones estratégicas para el quinquenio con una perspectiva realista y previsor. De este modo, se podía construir y perfeccionar el proyecto universitario, adaptado a las condiciones impuestas al interior de la institución y en su entorno. Por otra parte, se reconoció entre otros factores, que la existencia de un mercado de la educación superior en Chile agresivamente competitivo constituía una amenaza muy gravitante frente a la cual era necesario que la Universidad se planteara estratégicamente.

---

<sup>10</sup> Ver Anexo 1

<sup>11</sup> Ver Anexo 3 Análisis FODA

## 2.5 Directrices transversales

El análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, permitió reconocer ciertas directrices transversales que permean todo el quehacer de la Universidad y que en cierta forma le dan su peculiaridad en relación a otras universidades del país. Dichas directrices son las siguientes:

1. La Universidad concebida como una entidad con vocación pública y auténticamente sin fines de lucro.

No se persigue el lucro de los propietarios porque los socios de la corporación no reciben –ni directa ni indirectamente- los beneficios de la gestión económica de la institución. Todos los excedentes que pudieran generarse se reinvierten dentro de la Universidad y las inversiones que pudieran realizarse sólo incrementan el patrimonio institucional a nombre de la Corporación UAHC.

La vocación pública de la Universidad deriva del propio enunciado de su misión. De acuerdo con ello, la institución busca proporcionar oportunidades a estudiantes de bajos ingresos para la realización de estudios de educación superior

2. La Universidad que valora y propicia expresamente la participación y la democracia.

Como ya se ha señalado anteriormente, la participación de los estamentos docentes y estudiantiles es un elemento central en el quehacer de esta Universidad.

Al respecto, se reconocen y propician dos modalidades de participación: la participación que se ejerce en el acontecer cotidiano de las actividades de la institución y la participación que se encuentra formalizada y establecida en los estatutos y otros cuerpos reglamentarios.

La primera, la que se ejerce en el acontecer cotidiano de la institución, reúne principalmente ciertos elementos de la cultura organizacional y se traduce en lo que podría denominarse un clima participativo. Entre las principales modalidades de este ambiente o clima de participación vale la pena destacar:

- Política de “puertas abiertas” hacia los docentes, estudiantes y administrativos, de manera que el acceso de éstos a las diversas autoridades de la Universidad se realice de manera rápida y expedita.
- Participación de los estudiantes más aventajados en la conformación de equipos de investigación financiada por la Universidad y otros organismos, lo que aumenta el grado de convivencia entre docentes y alumnos.

- Énfasis en metodologías de enseñanza y aprendizaje basadas en la participación, el diálogo y la reflexión, insumos necesarios para la formación democrática de los alumnos.

La segunda, de carácter formal, se expresa en los siguientes aspectos:

- Participación de representantes de los docentes y de los alumnos, elegidos por ellos separadamente mediante votaciones generales, en las instancias colegiadas de la estructura de la Universidad: Consejo Superior Universitario, Comités de Área, Consejos de Escuela y Consejos de Carrera.
- Elección de los Directores de Área por los miembros del respectivo Comité de Área.
- Elección de los Directores de Escuela mediante votaciones generales ponderadas por los estamentos respectivos.
- Establecimiento reglamentado de instancias de apelación frente a la aplicación de determinadas medidas reglamentarias y disciplinarias.
- Convocatoria a claustros plenos de la Universidad cuando la marcha de la institución así lo ha requerido.<sup>12</sup>

3. La Universidad con una mirada abierta y pluralista, que hace del pensamiento crítico un sello formativo de su docencia.

Desde sus comienzos, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano construyó su identidad en torno a una postura crítica frente a la situación en la cual se encontraba la sociedad chilena y buscó reflexionar y proponer alternativas que permitieran una transición a la democracia. Recogiendo el legado de la antigua Academia de Humanismo Cristiano, esta identidad se expresó en lo que pasó a constituir su lema: “una tradición de pensamiento crítico”

Por lo tanto, desde sus orígenes el proyecto de Universidad busca crear una comunidad, donde profesores, estudiantes, autoridades y administrativos pudieran dialogar libre y críticamente sobre la realidad social y cultural, orientados por los principios y valores sustentados por la institución.

4. La Universidad que considera como un aspecto esencial de su proceso formativo, los planteamientos valóricos que la animan.

El proyecto universitario que se ha construido está profundamente comprometido con los Derechos Humanos, la democracia y el desarrollo del pensar crítico, y no es la simple reproducción de los contenidos entregados tradicionalmente por las universidades. Al contrario, la idea es construir un espacio de innovación y criticidad que se encarne en los procesos formativos propios de la universidad.

---

<sup>12</sup> En la historia de la Universidad se han efectuado tres claustros plenos hasta ahora.

5. La Universidad preocupada de implementar políticas de mejoramiento continuo de la calidad.

Las autoridades de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano declaran y manifiestan que la búsqueda de la calidad académica debe estar siempre presente en su quehacer institucional. Esto constituye un imperativo ético en consonancia con la responsabilidad que tiene la Universidad en términos de fe pública respecto de la calidad profesional de sus egresados.

En relación con esto, la Universidad ha incorporado la noción de *mejoramiento continuo* lo que encuentra su actual concreción en los procesos de innovación académica curricular que se encuentran en ejecución.

6. La Universidad que incluye y promueve la investigación y la extensión junto a la docencia.

La institución va orientándose, de este modo, a un concepto de “universidad compleja” que se acomoda a su visión en cuanto ser un referente nacional en su ámbito de acción.

En razón de lo anterior, la Universidad destina recursos propios y postula a recursos externos para la realización de actividades de investigación y extensión, en la medida que entiende que docencia, investigación y extensión son actividades que se complementan en la tarea académica.

## **2.6 Lineamientos estratégicos de la Universidad para el período 2001 – 2005**

Una vez definida la misión de la Universidad y los valores que la comprometen, junto con la definición de directrices transversales, y considerando un análisis interno y externo, se procedió a la definición de los lineamientos para el período 2001-2005.

- Aplicar políticas de admisión selectiva en el ingreso de estudiantes.

La Universidad sostiene la exigencia de requisitos mínimos para el ingreso a la realización de estudios por parte de los postulantes. Estos requisitos tienen que ver, para el conjunto de los postulantes de cada año, con la exigencia de puntajes mínimos para la Prueba de Selección Universitaria (PSU), anteriormente para la Prueba de Aptitud Académica (PAA). Además, establece requisitos de promedio mínimo de notas de la enseñanza media. Para algunas escuelas, establece requisitos adicionales de ingreso, acordes con las exigencias de estudios y de desempeño profesional a que se verán enfrentados los postulantes.

- Mejorar e implementar procesos de formación profesional de calidad, que consideren la propuesta formativa de la Universidad y los requerimientos de la sociedad<sup>13</sup>.

En el período, la Universidad ha culminado los aspectos esenciales de un proceso de innovación académica. El proceso de innovación debiera incidir sobre la calidad de los profesionales que egresan de la Universidad y su empleabilidad. En el año 2005, las preocupaciones de innovación académica de la Universidad se concentrarán en la articulación entre la formación de pregrado y la de postgrado, los procedimientos de formación continua y las metodologías pedagógicas usadas en la institución.

- Desarrollar una infraestructura y servicios de apoyo académicos, adecuados a los requerimientos institucionales.

La Universidad ha hecho un esfuerzo significativo en el período 2001 – 2005 para el mejoramiento de su infraestructura y de sus servicios académicos, lo que se ha traducido en la adquisición de su actual sede ubicada en la comuna de Providencia, Avenida Condell 343. Esto ha permitido habilitar servicios de biblioteca, laboratorio y otros recursos materiales adecuados para la docencia.

- Mejorar de manera continua los procesos de gestión académica y administrativa de la Universidad.

A partir del año 2002 se iniciaron los procesos de planificación operativa anual, los que se enmarcan dentro de las orientaciones estratégicas fijadas para esta Universidad y consideran el seguimiento y evaluación de los mismos. Dichos planes operativos son el tema elegido por la Universidad para desarrollar el caso de gestión institucional solicitado por la acreditación.

- Profundizar la institucionalización del sistema de gobierno y estructura universitaria.

Ha sido una preocupación central de las autoridades de la Universidad durante el quinquenio asegurar el funcionamiento de las diversas instancias encargadas del gobierno de ésta. Ello ha implicado un proceso de normalización y reglamentación de los procedimientos.<sup>14</sup>

- Desarrollar la investigación como complemento a la actividad docente, nuevos conocimientos y/o aporte al debate nacional.

La Universidad concibe a la investigación, en una primera etapa, como un complemento a la docencia y ha asignado recursos propios para ella a partir del año 1999. Sin embargo, aspira paulatinamente a lograr que investigación y extensión se constituyan en actividades centrales junto a la docencia. Además, estimula la

---

<sup>13</sup> La Dirección Académica de la Universidad tiene el compromiso de realizar estudios de empleabilidad de los egresados cada tres años. El primero fue realizado en el año 2004 y se encuentra en los archivos de esa Dirección.

<sup>14</sup> La totalidad de reglamentos y procedimientos vigentes y en uso por la Universidad se encuentran en los archivos de la Secretaría General.

participación de docentes de la institución en concursos externos de financiamiento de la investigación constituyéndose en una de las universidades privadas que ha obtenido la aprobación del mayor número de proyectos por FONDECYT en el ámbito de las ciencias sociales y las humanidades.

- Mejorar y fortalecer la relación con los estudiantes.

Para la Universidad Academia de Humanismo Cristiano una adecuada relación con los estudiantes es un eje central de su quehacer, acorde con el propósito de crear una real comunidad universitaria. En conformidad con ello, cuenta con una Unidad de Bienestar que tiene que ver con la búsqueda de soluciones económicas para los estudiantes de bajos ingresos, y un Departamento de Asuntos Estudiantiles (DAE) que canaliza y da forma a iniciativas de los estudiantes en materia de recreación, desarrollo cultural y deportes, entre otros.

- Contar con docentes y ayudantes de excelente calidad académica, que tengan oportunidades de formación y desarrollo, y compartan el proyecto de la Universidad

Se trata de propiciar una comunidad de académicos con profesores y ayudantes de calidad, en la que puedan desarrollar libremente su docencia e investigación, donde tengan oportunidades de formación y desarrollo profesional, donde puedan debatir sus posiciones frente a la universidad y la sociedad en general en un marco de tolerancia y respeto, y donde puedan desarrollar una carrera académica basada en el mérito y la debida transparencia en los concursos académicos

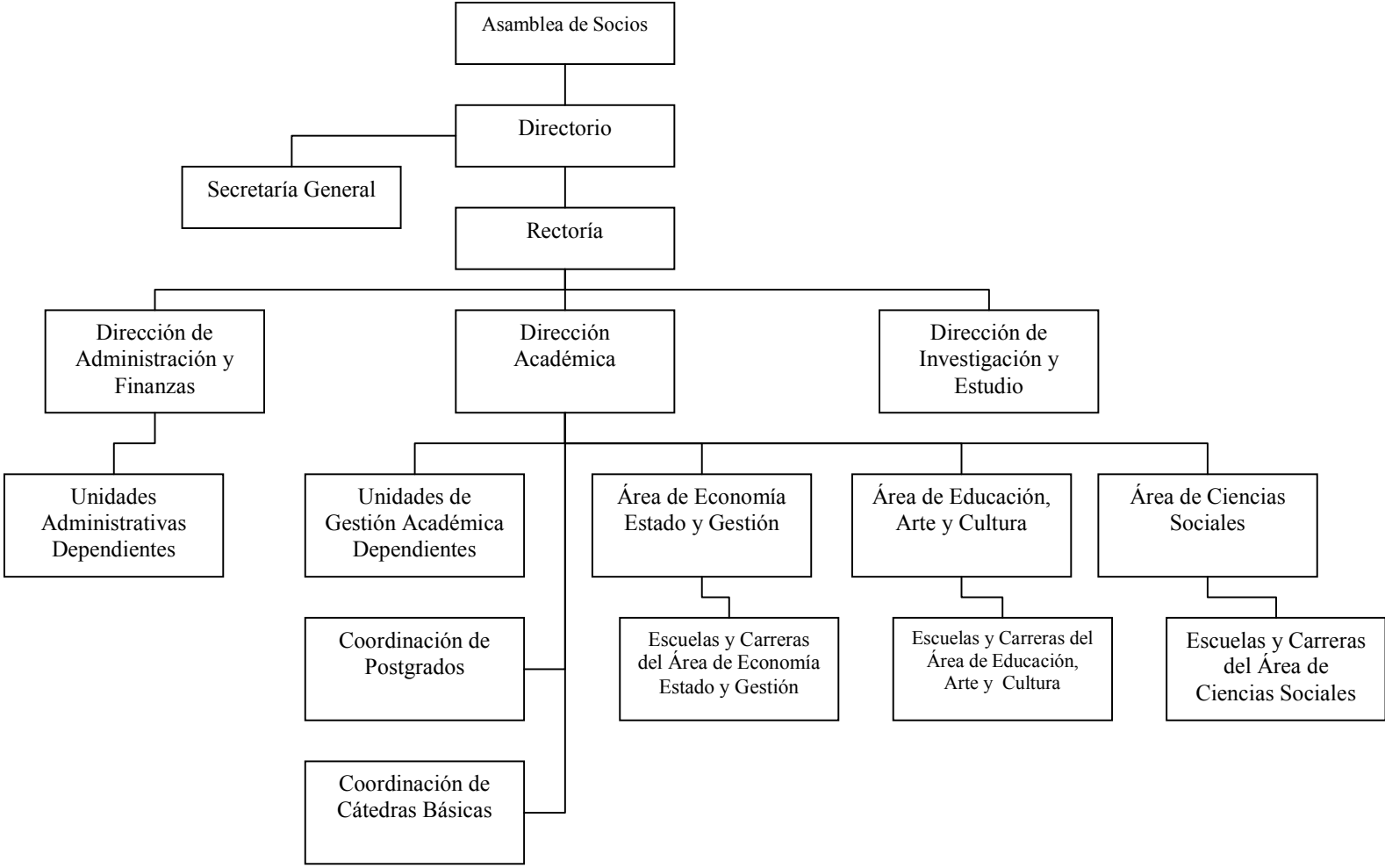
### **3. Estructura organizativa y gobierno de la Universidad**

La Universidad ha generado, a través de un proceso que acompaña su crecimiento y desarrollo, una estructura de organización y gobierno que concilia los principios legales del sistema de enseñanza superior que regulan las corporaciones y responsabilidades del Directorio y de las autoridades unipersonales, con un sistema de participación a través de organismos colegiados establecidos en las Escuelas, Áreas y Consejo Superior Universitario. En la figura 2 se muestra el organigrama simplificado de la Universidad.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Ver Anexo N° 4 organigrama de la Universidad.

**ORGANIGRAMA SIMPLIFICADO DE LA UNIVERSIDAD**  
**Fig. 2**



Esta generación de la estructura universitaria ha posibilitado una interacción y diálogo desde la comunidad académica con el Directorio, con iniciativas y acciones que se cruzan constituyendo un sistema participativo de gestión.

La composición y niveles de autoridad de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano se encuentran establecidos en los Estatutos, y en actas del Directorio y en el Reglamento Orgánico de la Universidad.<sup>16</sup> Estos niveles corresponden a la Asamblea de Socios, el Directorio, la Rectoría, la Dirección Académica, la Dirección de Administración y Finanzas, la Dirección de 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. Además, en aquellas Escuelas donde funciona más de una carrera es posible que se elijan Consejos de Carrera.<sup>17</sup>

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 transversalidad de la disciplina. Por su parte, las Escuelas son los núcleos académicos básicos de la Universidad en donde se desarrollan las actividades de docencia de pregrado, investigación, extensión y servicios. Las Áreas se establecen para cubrir un campo de conocimientos y de formación profesional, en tanto que las Escuelas lo hacen por disciplina específica o conjunto homogéneo de éstas. Finalmente, 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.

### **3.1. Autoridades colegiadas de la Universidad**

#### **3.1.1 Asamblea de Socios**

Es la máxima autoridad de la Universidad y está integrada por 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.<sup>18</sup> Estos son actualmente: Grupo de Estudios Agrarios (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 PIIE y Fundación Universidad y Desarrollo.<sup>19</sup>

#### **3.1.2 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

---

<sup>16</sup> Ver Anexo 5 Actas y estatutos de Constitución

<sup>17</sup> Ver Anexo 4

<sup>18</sup> Ver Anexo 5

<sup>19</sup> ídem

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 de la Universidad la representación judicial y extrajudicial de la institución y aprueba el presupuesto entre otras.<sup>20</sup>

Designa al Rector de la Universidad, de acuerdo con los procedimientos del Reglamento Orgánico, al Secretario General y al Director de Administración y Finanzas.

Los miembros actuales del Directorio con derecho a voz y voto son Cristián Parker Gumucio (Presidente), en representación del CERC; Carmen Espinoza Miranda (Vicepresidente), en representación del PET; María Elena Suvayke Chiang, en representación del GIA; Enrique Mlynarz Marcovich, en representación del GEA; Claudio González Urbina, en representación FASIC; Francisco Vergara Edwards, en representación de la Fundación Universidad y Desarrollo; Pablo Venegas Cancino en representación de Corporación PIIE y Andrés Montecinos Berger, en representación de CORPODIUM.

### **3.1.3 Consejo Superior Universitario**

Es la autoridad colegiada académica máxima de la institución y está formado por el Rector que lo preside, el Director 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 y tres representantes de los docentes y contempla la participación de dos alumnos. Tiene un carácter asesor frente a la Rectoría y le corresponde pronunciarse sobre los planes y programas de desarrollo académico.

Además, elabora la terna que se presenta al Directorio para el nombramiento de Rector.

### **3.1.4 Comités Académicos de Área**

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. Se encarga de formular y proponer planes y programas de desarrollo académico para su propia unidad, les da seguimiento y los evalúa.

### **3.1.5 Consejos de Escuela**

Funcionan para cada Escuela, presididos por el Director de la misma, y están integrados por docentes de ésta, en las proporciones que establece el Reglamento Orgánico de la Universidad y dos representantes de los estudiantes elegidos por éstos.

---

<sup>20</sup> En los hechos y de acuerdo con los Estatutos, algunas de las funciones del Directorio han sido delegadas por éste en otras autoridades de la Universidad.

Se encargan principalmente de elaborar y proponer planes y programas de desarrollo para la respectiva Escuela, asesorar al Director de la Escuela en materias que éste someta a su consideración, y resolver apelaciones de los estudiantes en materias de aplicación reglamentaria.

### **3.1.6 Consejos de Carrera**

Existen cuando la Escuela a la que pertenecen estima necesaria su creación.

Están formados por el Jefe de Carrera y 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.

## **3.2 Autoridades unipersonales de la Universidad**

### **3.2.1 Rectoría**

Es la máxima autoridad unipersonal de la Universidad. Está a cargo de la administración 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.

Dentro de la Rectoría funciona un organismo asesor no especificado en el Reglamento Orgánico de la Universidad pero que tiene actualmente un funcionamiento activo, denominado Comité Ejecutivo, el cual está formado por el Director Académico, el Secretario General, el Director de Administración y Finanzas y el Director de Estudios. Se trata de una instancia netamente asesora del Rector, que carece de facultades resolutorias, y su función es la de tratar diversos aspectos relacionados con la marcha cotidiana de la Universidad que son sometidos a su consideración por el Rector.

La actual Rectora de la Universidad es la señora Cecilia Leiva Montenegro, quien ejerce el cargo desde el año 2001.

### **3.2.2 Secretaría 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.

El Secretario General actual es el señor Leopoldo Benavides Navarro.

### **3.2.3 Dirección Académica**

Su preocupación esencial es la gestión académica de la Universidad y reemplaza al Rector en ausencia o imposibilidad de éste. Sus responsabilidades principales tienen que ver con la implementación de políticas, la coordinación y supervisión de las unidades académicas y la elaboración de propuestas en el ámbito docente. Para el ejercicio de sus funciones, el Director Académico se hace asesorar por un Comité de Dirección Académica formado por los tres Directores de Área y el Coordinador de los Programas de Postgrado.

El Director Académico actual es el señor Luis Romero Echeverría.

### **3.2.4 Dirección de Administración y Finanzas**

Está a cargo de la gestión administrativa y financiera de la Universidad. Como tal, es responsable de los aspectos contables y presupuestarios, y todos aquellos relativos al desarrollo de las personas.

El actual Director de Administración y Finanzas es el señor Sergio Vargas Núñez.

### **3.2.5 Dirección de Investigación, Extensión y Estudios**

Bajo su responsabilidad está la promoción y desarrollo de actividades de investigación y extensión dentro de la Universidad. También es de su responsabilidad la promoción y desarrollo de asesorías por parte de la institución.

El Director de Investigación, Extensión y Estudios actual es el señor Luis Rivera Contreras.

### **3.2.6 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 dos años en su cargo, pudiendo ser designados hasta por dos períodos adicionales.

Los actuales Directores de Área son los profesores Francisco Vergara Edwards (Área de Ciencias Sociales), Domingo Bazán Campos (Área de Educación, Arte y Cultura) y Hugo Fazio Rigazzi (Área de Estado, Economía y Gestión).

### **3.2.7 Directores de Escuela**

Se eligen mediante votación ponderada de los respectivos estamentos docente y estudiantil, de acuerdo con los procedimientos reglamentarios que ha establecido la Universidad. Son designados por el Rector y duran cuatro años en sus cargos pudiendo ser reelegidos.

Son responsables de la gestión docente de su respectiva Escuela. Además, participan en las instancias colegiadas de gobierno de la Universidad que el Reglamento Orgánico de la Universidad ha establecido.

### 3.2.8 Jefes de Carrera

Se designan por el Rector mediante concurso público y duran cuatro años en su cargo. Se encargan de la gestión académica de su respectiva carrera y dan cuenta de su gestión al respectivo Director de Escuela.

### 4. Áreas académicas y programas de la Universidad

Las Áreas, Escuelas y Carreras vigentes al año 2005 son las siguientes:

<b>Cuadro N° 2: Carreras impartidas por la universidad por área, escuela y régimen horario</b>			
Áreas	Escuelas	Carreras	Régimen Horario
Ciencias Sociales	Antropología	Antropología	Diurno
	Derecho	Derecho	Diurno
	Historia	Licenciatura en Historia mención Estudios Culturales	Diurno
	Periodismo	Periodismo	Diurno
	Psicología	Psicología	Diurno y Vespertino
	Sociología	Sociología	Diurno
	Trabajo Social	Trabajo Social	Diurno y Vespertino
Educación, Arte y Cultura	Danza	Danza	Diurno
	Educación	Pedagogía en Educación Básica	Diurno
		Pedagogía en Educación Diferencial	Diurno
		Pedagogía en Educación Parvularia	Diurno
		Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	Diurno
Estado, Economía y Gestión	Ciencias Políticas y Administrativas	Administración Pública	Vespertino
		Ciencia Política	Diurno
		Ingeniería de Ejecución en Gestión Ambiental (a)	Vespertino
		Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública.	Vespertino
		Ingeniería de Ejecución en Informática a/	Vespertino
	Ingeniería Comercial	Contadores Auditores	Vespertino
		Ingeniería Comercial a/	Vespertino

a/ El ingreso de nuevos alumnos está discontinuado desde el año 2003  
Fuente: Dirección Académica

## **Magíster y Doctorados**

La Universidad mantiene para el año 2005 los siguientes programas regulares de postgrado:

- \* Doctorado en Educación.
- \* Magíster en Desarrollo con mención en:  
Desarrollo Económico Territorial.  
Desarrollo Regional y Local.
- \* Magíster en Educación con mención en:  
Didáctica e Innovación Pedagógica.  
Integración Pedagógica y Social.  
Multiculturalidad.
- \* Magíster en Gerencia Pública.
- \* Magíster en Trabajo Social.
- \* Magíster en Políticas y Gestión Ambiental.
- \* Magíster en Psicopatología y Antropología.
- \* Magíster en Planificación Territorial Local

## **Programas**

- \* Programa de Género (Progénero)

### III. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

#### 1. La Universidad en el contexto de la educación superior chilena

Desde sus comienzos, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano se definió a sí misma como una universidad selectiva y centrada fundamentalmente sobre el fortalecimiento paulatino de las áreas académicas sobre las cuales se iba estructurando. En efecto, por una parte la institución estableció requisitos de admisión para sus alumnos, lo que se contrapone a una admisión indiscriminada de postulantes; por otra parte, la Universidad estimó que su crecimiento debía verificarse en áreas en las cuales contara con reales competencias académicas. Esto la hace una universidad más bien pequeña en el contexto nacional, donde su crecimiento se debe ir verificando a un ritmo compatible con estas definiciones.

Sobre la base de los antecedentes estadísticos publicados por el Ministerio de Educación y los datos de la Unidad de Registro Curricular de la Universidad, se puede ver en el cuadro N° 3 que la matrícula de pregrado de esta institución constituía en el año 2004 el 1,0% del total de los alumnos de pregrado matriculados en universidades del país.

<b>Cuadro N° 3: Matrícula de pregrado de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano respecto del total de universidades del país 2004</b>		
	<b>Número de alumnos</b>	<b>Porcentaje de participación</b>
Total Universidades	343.248	
UAHC	3.568 <u>a/</u>	1,0
<u>a/</u> No incluye alumnos de programas especiales. Fuente: Unidad de Registro Curricular e ÍNDICES.		

#### 2. Perfil del alumno de la Universidad<sup>21</sup>

El perfil del alumno de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano responde a la siguiente descripción general:

- Se trata de una población mayoritariamente femenina. El 59 % de los alumnos matriculados en el año 2005 son mujeres.
- El promedio general de edad de los alumnos de la Universidad es de 23,2 años. El promedio de edad de los alumnos nuevos matriculados en el año 2005 es de 21 años.
- De los alumnos nuevos matriculados en el año 2005, el 44% proviene de establecimientos particulares subvencionados de enseñanza media, el 31% proviene de establecimientos municipalizados y el 25% de establecimientos particulares pagados.

<sup>21</sup> Información estadística pormenorizada relativa al perfil del alumno de esta Universidad se consigna en el Documento

- Respecto de la comuna de residencia, casi la mitad (49,6%) proviene de las siguientes seis comunas: La Florida (10,8%), Maipú (10,2%), Puente Alto (10,0%), Ñuñoa (8,2%), Santiago (8,0%) y Estación Central (2,4%).
- El puntaje promedio obtenido en la Prueba de Selección Universitaria (PSU) por los alumnos ingresados en el año 2005 fue de 505,2. En el año anterior, el puntaje promedio obtenido en la Prueba de Aptitud Académica (PAA) por los alumnos ingresados en 2004 fue de 538,7 puntos.
- El promedio de notas de enseñanza media de los alumnos ingresados en el año 2005 fue de 5,6; en el año anterior fue de 5,5 y en el 2003 fue de 5,4.
- En el año 2004, el 66,5% de los alumnos asistía a clases en régimen diurno, en tanto que el 33,5% lo hacía en régimen vespertino.

### 3. Matrícula Total y por Áreas

La evolución de la matrícula total y por áreas en el período 2001-2004 es la que se muestra a continuación.

<b>Cuadro N° 4: Evolución de la matrícula total de pregrado y variación respecto del año anterior. Años 2001 a 2004</b>				
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>I. Área de Economía, Estado y Gestión</b>				
Total	1099	1350	1441	1171
Variación Anual		22,8	6,7	-18,7
<b>II. Área de Ciencias Sociales</b>				
Total	1452	1562	1733	1719
Variación Anual		7,6	10,9	-0,8
<b>III. Área de Educación, Arte y Cultura</b>				
Total	217	408	552	678
Variación Anual		88,0	35,3	22,8
<b>Total Universidad</b>	<b>2768</b>	<b>3320</b>	<b>3726</b>	<b>3568</b>
<b>Variación Universidad (%)</b>		<b>19,9</b>	<b>12,2</b>	<b>-4,2</b>
Fuente: Unidad de Registro Curricular				

Por su parte, la matrícula en los programas de postgrado es la siguiente para el período 2001–2005.

<b>Programa</b>	2001	2002	2003	2004	2005
Doctorado Educación	5	5	5	5	12
<b>Maestrías</b>					
Desarrollo Regional y Local	12	16	21	16	5
Desarrollo Económico Local	----	17	12	----	----
Desarrollo Económico Territorial	----	----	----	7	18
Desarrollo Rural	----	4	3	----	----
Investigación Educativa	14	14	9	5	----
Educación	----	----	----	20	50
Educación Intercultural Bilingüe	----	9	7	----	----
Trabajo Social	15	13	20	15	20
Política y Gestión Ambiental	----	----	15	12	9
Psicopatología y Antropología	----	----	15	12	10
Gerencia Pública (Santiago)	----	----	----	31	48
Gerencia Pública (Rancagua)	----	----	----	----	18
Planificación Territorial Rural	----	----	----	----	20
<b>Totales</b>	46	78	107	123	192

Fuente: Coordinación de Postgrados

#### 4. Egresados y titulados

El cuadro siguiente muestra la evolución que han ido experimentando los egresados y titulados de la Universidad. Al respecto, la Universidad mantiene una política proactiva para que los egresados lleguen a titularse. Así, el currículo de cada carrera incluye asignaturas que orientan al alumno en la preparación de sus tesis finales; por otra parte, se establecen disposiciones reglamentarias respecto del plazo de que dispone el estudiante para titularse después de haber egresado.

<b>Situación de egreso</b>	2001	2002	2003	2004
Titulados	207	121	203	235
Egresados en proceso de titulación	126	133	228	251

Fuente: Unidad de Registro Curricular.

Según el estudio de la Dirección Académica realizado en el año 2003 cuyo título es “Condiciones Laborales Estudiantes Egresados y Titulados de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano”, el valor modal del tiempo que media entre el egreso y la titulación es de un año, para un 45,0% de los casos.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Copia del estudio obra en poder de la Dirección Académica. El estudio está referido a una muestra de 160 casos de egresados de las carreras de Periodismo, Ingeniería Comercial, Administración Pública, Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública, Trabajo Social, Contador Auditor, Psicología y Sociología.

De acuerdo con el mismo estudio, un 90,8% de los egresados y titulados se encontraban ocupados al momento de realizada la investigación.

## 5. Retención de alumnos

Se presenta a continuación para la cohorte del año 2002 el porcentaje de retención de alumnos por carrera y régimen diurno y vespertino a diciembre del año 2004. Las cifras del cuadro indican el porcentaje de alumnos que permanecían en la Universidad a diciembre de 2004 respecto de los alumnos ingresados en el año 2002.<sup>23</sup>

<b>Cuadro N° 7: Porcentaje de retención de alumnos por carrera y régimen diurno y vespertino (cohorte 2002)</b>		
<b>Carrera</b>	<b>Régimen Diurno</b>	<b>Régimen Vespertino</b>
<b>Área de Economía, Estado y Gestión</b>		
Administración Pública		45,0
Contador Auditor		50,0
Ingeniería Comercial		52,9
Ciencia Política	58,6	
Ingeniería de Ejecución en Gestión Ambiental		50,0
Ingeniería de Ejecución en Gestión Informática		40,0
Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública		54,1
<b>Area de Ciencias Sociales</b>		
Antropología	46,9	
Periodismo	56,3	
Psicología	77,3	63,2
Sociología	64,9	
Trabajo Social	87,5	72,5
Derecho	73,7	
<b>Area de Educación, Arte y Cultura</b>		
Pedagogía en Educación Básica	73,3	
Pedagogía en Educación Parvularia	55,6	
Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	63,7	

Fuente: Dirección Académica

<sup>23</sup> Las cifras de retención para las diversas cohortes por carrera hasta el año 2004 se encuentran en un estudio de retención que se encuentra en poder de la Dirección Académica

## 6. Rendimientos académicos

Los promedios de notas por año, carrera y área para el período 2000 – 2004 son los que se muestran en el Cuadro N° 8 a continuación. Las cifras corresponden al promedio aritmético de la totalidad de calificaciones finales de las asignaturas por carrera para los años que se indican

<b>Cuadro N° 8 Notas promedio por área, carrera y años 2000 a 2004</b>					
<b>Área de Economía, Estado y Gestión</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Administración Pública	5,0	5	4,7	4,8	4,9
Ciencia Política			4,5	4,6	4,5
Contador Auditor	4,0	4,4	4,4	4,3	4,3
Ingeniería Comercial	4,7	4,7	4,7	4,6	4,7
Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública	4,9	4,8	4,8	4,7	4,7
Ingeniería de Ejecución en Gestión Ambiental			4,9	5,1	4,8
Ingeniería de Ejecución en Gestión Informática			4,6	4,6	5,0

<b>Área de Ciencias Sociales</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Antropología	4,9	5,2	5,1	5,1	5,2
Derecho	4,0	4,7	4,9	4,9	4,6
Licenciatura en Historia					5,0
Periodismo	4,8	5,0	5,0	4,9	4,9
Psicología Vespertino	5,3	5,5	5,4	5,5	5,4
Psicología Diurno	5,0	5,1	5,2	5,3	5,3
Sociología	4,6	4,9	4,9	5,0	4,9
Trabajo Social Diurno	4,9	5,1	5,0	5,0	5,0
Trabajo Social Vespertino	4,8	5,0	5,1	5,1	5,2

<b>Area de Educación, Arte y Cultura</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Pedagogía en Educación Básica	5,5	5,9	5,6	5,4	5,6
Pedagogía en Educación Diferencial					5,3
Pedagogía en Historia			4,8	4,9	4,8
Párvulos			5,5	5,3	5,5
Danza	5,9	5,8	5,9	5,8	5,7

**Fuente:** Unidad de Registro Curricular

## 7. Personal Docente

La Universidad tiene plena claridad que el cumplimiento de su misión descansa fundamentalmente sobre el compromiso manifestado por sus docentes en su práctica cotidiana de enseñanza. Por ello, la selección de sus colaboradores para esta finalidad es una tarea a la que se presta especial atención. A partir del año 2004, la Universidad ha iniciado procesos públicos de selección de sus docentes, basados en su desempeño académico anterior, su experiencia docente y su compromiso por el trabajo universitario.

Los docentes son evaluados anualmente por las autoridades de la Universidad, por los alumnos y por ellos mismos mediante autoevaluación. Los resultados de estas evaluaciones son conocidos por ellos y son analizados por cada uno en conjunto con su superior directo.

En el cuadro siguiente que se presenta a continuación se indica el número de docentes que poseen títulos académicos de postgrado

<b>Cuadro N° 9: Evolución de docentes con grado académico de doctor o magíster</b>		
<b>Año</b>	<b>Doctor</b>	<b>Magíster</b>
2000	15	20
2001	19	54
2002	17	40
2003	25	44
2004	25	47
Fuente: Dirección Académica		

Por su parte, el cuadro que viene a continuación proporciona la trayectoria experimentada por la Universidad en el número de sus docentes entre los años 2000 y 2004, de acuerdo con el tiempo de dedicación diaria a las tareas de esta Universidad.

<b>Cuadro N° 10: Número de docentes por tiempo de dedicación a la universidad Años 2000 a 2004</b>				
<b>Año</b>	<b>Jornada completa</b>	<b>Hasta media jornada</b>	<b>Por horas</b>	<b>Total</b>
2000	24	23	229	276
2001	27	26	260	313
2002	28	25	262	315
2003	27	49	414	490
2004	31	46	354	441
Fuente: Dirección Académica				

A su vez, la evolución del número de alumnos por docente para el mismo período se muestra a continuación.

<b>Cuadro N° 11: Número de estudiantes por docente Total</b>			
<b>Año</b>	<b>Alumnos</b>	<b>Profesores</b>	<b>Estudiantes por docente con jornada y honorario</b>
2001	2768	313	9
2002	3320	315	11
2003	3726	490	8
2004	3568	441	8

Fuente: Dirección Académica

<b>Cuadro N° 12: Número de estudiantes por docente con Jornada</b>			
<b>Año</b>	<b>Alumnos</b>	<b>Profesores</b>	<b>Estudiantes por docente con jornada y honorario</b>
2001	2768	53	52
2002	3320	53	63
2003	3726	76	49
2004	3568	77	46

Fuente: Dirección Académica

## **8. Personal No Docente**

Como personal no docente, trabajaban en la Universidad en el año 2004 un total de 98 personas, de las cuales un 25,5% cuenta con un título profesional. En la actualidad ese número es de 96 personas.

Es política de la Universidad contribuir al perfeccionamiento de su personal no académico, para lo cual establece anualmente programas de capacitación y facilidades de ingreso a la institución como estudiantes.

## **9. Beneficios para los Estudiantes**

En relación a los estudiantes, la Universidad mantiene en la actualidad los siguientes beneficios:

- Atención permanente y continua en salud, salud mental y atención dental, a través de convenios institucionales promovidos por la Unidad de Bienestar Estudiantil
- Atención jurídica y psicológica en los consultorios de estas especialidades sostenidos por la Universidad.

- Establecimiento de tres becas de excelencia académica y dos becas indígenas que incluyen la totalidad del arancel universitario.
- Entrega de becas socioeconómicas, fondo de emergencia, beneficios a grupos familiares, descuento para funcionarios e hijos de funcionarios, beneficio al sector público, rebaja por puntaje en la PSU, descuento a los alumnos titulados para la continuación de estudios.
- Tramitación de las postulaciones y renovaciones de las becas que entrega el Ministerio de Educación o instituciones externas, como por ejemplo la Beca Presidente de la República, Beca Indígena- Mineduc, Beca para Hijo de Profesionales de la Educación, entre otros.
- Apoyo financiero a iniciativas académicas de los alumnos (participación en congresos, visitas a terreno, conferencias y seminarios, entre otros.)
- Inclusión de los alumnos en actividades de investigación realizadas por académicos de la Universidad.
- Apoyo financiero a una guardería infantil autogestionada que atiende a los hijos pequeños de los estudiantes.
- Organización y estímulo a la participación de los estudiantes en eventos deportivos y culturales y en actividades extracurriculares en general, a través de la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE).
- Canalización de ofertas de trabajo para los egresados de la Universidad.

## **10. Investigación y publicaciones**

La investigación en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano se lleva a cabo básicamente por los académicos de las diferentes Escuelas y Programas, así como por algunos de los Centros miembros de la Corporación que sustentan jurídicamente a la Universidad. Los Centros han tenido una activa participación en el desarrollo de la investigación de esta institución, especialmente a través de la postulación conjunta de investigadores de los mismos en los llamados a concurso de FONDECYT. De este modo, los Centros, que funcionan como entidades autónomas, han comprometido su propio quehacer investigativo con el de la Universidad, lo que ha permitido a esta última aprovechar su práctica de producción de conocimientos en ámbitos tales como la educación (PIIE), la investigación social rural (GIA y GEA), el trabajo y el sindicalismo (PET), la investigación social en general relativa a la realidad chilena (CERC) y la acción y sustento jurídico en Derechos Humanos (FASIC).

Las Escuelas, por su parte, han desarrollado proyectos en diferentes disciplinas, especialmente en educación, antropología, historia, psicología y sociología. La Universidad creó y sostiene un programa dirigido preferentemente a la investigación; el Programa de Estudios de Género y Sociedad, el que ha ejecutado proyectos en las líneas de sexualidad, familia y esfera doméstica, envejecimiento y género, ciudadanía, participación y derechos.

Respecto de la investigación científica académica, ésta se ha realizado tanto por el aporte de los instrumentos internos de financiamiento de la Universidad como por la participación en concursos externos, principalmente FONDECYT.

La Universidad viene participando en los llamados al Concurso Regular de FONDECYT desde 1990 habiendo obtenido financiamiento de esa fuente todos los años a la fecha. Para el año 2005 cuenta con cuatro proyectos de investigación aprobados por FONDECYT, lo que la coloca en el segundo lugar de proyectos aprobados a universidades privadas por esa institución.

Aparte de lo anterior, la Universidad destina recursos propios a la investigación a través de la conformación de los denominados “núcleos temáticos de investigación” que son unidades formadas por docentes y alumnos aventajados que proponen, mediante concurso, un determinado tema de investigación. En el año 2004 se presentaron 32 proyectos a este concurso de los que fueron aprobados un total de 13. En los proyectos aprobados ese año participan un total de 121 personas, entre investigadores, asesores y ayudantes.<sup>24</sup>

La Universidad desarrolla año a año, desde el año 2003, una investigación de opinión pública denominada “Los chilenos y las chilenas frente a la modernidad”, en torno a los temas de la seguridad ciudadana, las relaciones de género y las relaciones étnicas. Esta investigación se financia con recursos propios y sus resultados se difunden por los medios de comunicación.

Además de lo anteriormente expuesto, la Universidad ha obtenido financiamiento para investigación de agencias internacionales de cooperación como Fundación Ford, OXFAM y otras.

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano publica cuatro revistas periódicas: *Academia*, la revista más antigua; *Castalia*, la Revista de Psicología de la Academia; *Paulo Freire* la Revista de Pedagogía Crítica y la *Revista de Antropología Visual*.

También destina de manera regular, desde el año 2003, recursos propios para la publicación de libros escritos por docentes de la Universidad, los que también se asignan mediante concurso. Por esta vía se ha financiado la publicación de tres libros en el año 2003 y un número igual en el año 2004. Lo anterior se complementa con la publicación de documentos docentes preparados por profesores de esta Universidad.

## **11. Extensión**

La Universidad considera las actividades de extensión como un importante nexo con la comunidad del país, a la vez que estimula a sus propios alumnos en esa interacción con el medio social.

---

<sup>24</sup> Información pormenorizada de las actividades de investigación está disponible en la Dirección de Estudios de la Universidad.

Algunas de las actividades de extensión que financia la Universidad son propuestas por las diversas unidades académicas en un concurso y pueden consistir en ciclos de conferencias, talleres, seminarios, muestras, entre otras.

## 12. Estudios

La Universidad realiza asesorías y consultorías profesionales como una forma de incrementar las relaciones entre el sector público y privado. En la realización de estas tareas se trata también de incluir a alumnos de los últimos años con un alto rendimiento, de manera de conectar a estas personas con el mundo laboral.

Muchas de estas actividades corresponden a capacitaciones específicas, diseñadas a petición del respectivo cliente; otras corresponden a la realización de determinados estudios y algunas se ciñen estrictamente a una asesoría.

## 13. Convenios Nacionales e Internacionales

La Universidad ha celebrado convenios con entidades nacionales sobre diversos aspectos: colaboración académica, realización de programas conjuntos, apoyo a estudiantes de la Universidad, desarrollo de programas de investigación, entre otros. En el Cuadro N° 13 se entrega un listado de los tipos de instituciones nacionales con las cuales se ha celebrado estos convenios. Mayor detalle de los mismos se entrega en el Anexo N° 6.

<b>Cuadro N° 13: Número de convenios celebrados con entidades nacionales por tipo de institución</b>	
<b>Tipo de Institución</b>	<b>Número de Convenios</b>
Establecimientos de Educación Superior	9
Organismos del Estado	7
Municipios	6
Organismos No Gubernamentales (ONGs)	6
Entidades Internacionales y Consulados	4
Empresas Privadas	2
Asociaciones Gremiales	2
Fuente: Rectoría	

Por otra parte, se han celebrado convenios con las siguientes universidades extranjeras en las materias que se indican.

<b>Cuadro N° 14: Convenios con universidades extranjeras</b>		
<b>Universidad</b>	<b>País</b>	<b>Principales Materias del Convenio</b>
Universidad de Alicante	España	Colaboración académica
Universidad Carlos III de Madrid	España	Colaboración académica y realización conjunta de Postgrados
Universidad Libre de Bruselas	Bélgica	Realización conjunta de docencia e investigación
Universidad Católica de Lovaina	Bélgica	Desarrollo universitario, docencia e investigación
Instituto de Estudios Políticos de Rennes	Francia	Realización conjunta de docencia e investigación y eventos; intercambio de estudiantes
Universidad de París I. Institut d'étude au développement économique et sociale (IEDES)	Francia	Cooperación científica y académica
Universidad del Norte, de Barranquilla	Colombia	Actividades conjuntas en el ámbito académico, de investigación y de extensión
Universidad de San Carlos de Guatemala	Guatemala	Intercambio de docentes y de experiencias
Facultad e Ciencias Sociales de la Universidad Católica Radboud (Ex Universidad Católica de Njimegen)	Holanda	Cooperación académica
Fuente: Rectoría		

#### IV. GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD

##### 1. Antecedentes generales respecto de la implementación de políticas y mecanismos de gestión estratégica en la Universidad

El proceso de gestión y obtención de la autonomía por parte de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano generó en su recorrido una amplia gama de visiones respecto de cómo enfrentar el futuro. Sin embargo, los principios fundantes eran claros y, en consecuencia, el camino a seguir estaba acotado. Se hizo, entonces, necesario poner en marcha un proceso que permitiera orientar estratégicamente a la institución y guiarla en sus próximos años.

Este proceso de orientación estratégica requirió reflexionar profundamente respecto de la misión y visión institucional, atendiendo, al mismo tiempo, a los valores que la guiaban.

Dicho proceso reflexivo dio origen a la generación del documento “Orientaciones Estratégicas de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano 2001-2005”<sup>25</sup>.

Junto con este proceso de análisis y reflexión se hizo necesaria una comprensión crítica del entorno, a nivel macro, para lo cual se consideraron aspectos legales (nuevas políticas de financiamiento), tecnología (nuevas tecnologías de información y de apoyo a la docencia), aspectos sociales (principales grupos sociales y su ingreso al sistema universitario), macroeconomía (proyecciones de crecimiento, inflación, desempleo, entre otros) y ámbito político (posibles cambios de gobierno, proyectos de ley relacionados al ámbito universitario, sistema de acreditación, entre otros).

También fue necesario realizar un análisis riguroso y sistemático a nivel competitivo, considerando a potenciales nuevas universidades, comportamiento esperado, caracterización y perfil de los estudiantes, proyecciones de crecimiento de estos, evolución de los profesores, sistemas tecnológicos de apoyo y competencia de los institutos profesionales y centros de formación técnica.

Un detenido análisis de los aspectos anteriores permitió identificar las principales *amenazas* y *oportunidades* a las que se enfrentaba la institución en el futuro.

Del mismo modo, el estudio interno de la Universidad implicó un análisis de la situación actual en cuanto a dos aspectos: a) procesos primarios de la entrega del servicio a los estudiantes, desde su ingreso hasta su titulación; y b) procesos y actividades de apoyo a los procesos primarios, incluyéndose aquí todos los aspectos relacionados con los sistemas de admisión, registro, biblioteca, recursos humanos y sistemas de gestión en general.

El análisis de dichos aspectos llevó a identificar con claridad las principales *fortalezas* y *debilidades* a que se veía enfrentada la institución al momento de formular sus orientaciones estratégicas<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Ver Anexo 1

El proceso de formulación estratégica realizado permitió, a la vez, la identificación de los aspectos y recursos más distintivos de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, que son elementos diferenciadores respecto del resto de las universidades y que constituyen sus ventajas comparativas, las que dan origen a sus directrices transversales.

Dentro de los aspectos diferenciadores de esta Universidad, que fueron recogidos al enunciarse su misión y definidos como componentes o directrices transversales, se encuentran los siguientes:

1. La Universidad concebida como una entidad con vocación pública y auténticamente sin fines de lucro.
2. La Universidad que valora y propicia expresamente la participación y la democracia.
3. La Universidad con una mirada abierta y pluralista, que hace del pensamiento crítico un sello formativo de su docencia.
4. La Universidad que considera como un aspecto esencial de su proceso formativo, los planteamientos valóricos que la animan.
5. La Universidad preocupada de implementar políticas de mejoramiento continuo de la calidad.
6. La Universidad que incluye y promueve la investigación y la extensión junto a la docencia.

El proceso de orientación estratégica fue puesto en marcha a iniciativa de la Rectoría, como un proceso técnico y un proceso político. En dicho proceso participan también los distintos consejos de la Universidad, así como los responsables de las distintas unidades de gestión académica (Directores de área, de Escuela, Jefes de Carrera).

Una vez definida la misión institucional, junto con la visión de futuro, teniendo presente los valores de la Universidad, se establecieron las orientaciones estratégicas de la institución, acordes con su entorno externo e interno, las cuales dieron pie a la generación de políticas y mecanismos que permitieran su puesta en práctica.

En lo que sigue se presenta detalladamente estas políticas.

## **2. Descripción y análisis crítico de políticas, mecanismos e instrumentos relacionados con la gestión estratégica de la Universidad**

En el presente capítulo se exponen las políticas generales de la Universidad que dicen relación con la gestión institucional de la Universidad, y que involucran a las políticas generales con

---

<sup>26</sup> Ver Anexo 3

énfasis en lo académico (sección 2.1.), por un lado, y del ámbito administrativo-financiero (sección 2.2.), por otro lado.

Se expone cada política en términos de su descripción y de los mecanismos que operan en su gestión concreta, para luego desarrollar iniciativas de continuidad y de mejoramiento frente a cada política. El tenor de esta presentación es básicamente de análisis y autoevaluación.

## 2.1 Políticas Generales

***A. Las orientaciones estratégicas de la institución surgen desde la Rectoría, en consulta con el Consejo Superior y previa aprobación del Directorio generan la base de los planes de desarrollo de las distintas unidades de la Universidad<sup>27</sup>.***

- Descripción

Se definió una misión institucional, junto con la visión y valores que permitieron orientar a la Universidad hacia un camino estratégico, permitiendo establecer directrices generales, definidas como lineamientos generales y específicos, los cuales dieron pie a planes de trabajo para las distintas unidades de la institución, tanto académicas como de gestión.

- Instrumentos y Mecanismos

La institución hizo un proceso de reflexión que dio origen al documento “Orientaciones Estratégicas 2001-2005”, el cual fue elaborado por la Rectoría con la participación de los distintos Directores de Escuela y el Consejo Académico de la época (actual Consejo Superior Universitario). Posteriormente, fue aprobado por el Directorio de la Universidad.

Dicho documento ha sido la guía en el proceso de gestión de la Universidad, tanto a nivel general como de las distintas unidades que la componen, sea en la generación de planes de desarrollo como en su posterior aprobación.

- Mejoramiento

La definición de orientaciones estratégicas ha sido un gran aporte a la gestión, pues ha logrado establecer hacia dónde quiere ir la institución y cómo lograrlo. Los próximos pasos a dar dicen relación con profundizar esta modalidad de trabajo, rutinizando y evaluando de modo más eficiente los ritmos y procesos implicados en la acción de transformar las orientaciones estratégicas en planes estratégicos, acoplando estas orientaciones con los planes operativos.

***B. Toda estructura orgánica y/o sus modificaciones son o deben ser respaldadas por los reglamentos que regulan su funcionamiento***

---

<sup>27</sup> Ver Anexo 1

Ver Anexo 7 Orientaciones Estratégicas Unidades de Gestión

- Descripción

La definición de las distintas instancias de la estructura de la organización ha permitido el adecuado desempeño para el ejercicio de las actividades de la Universidad. Del mismo modo, se ha logrado establecer la forma en que cada organismo debe realizar su función, sus correspondientes derechos y deberes, los que permiten a la institución asegurar una adecuada y eficiente división del trabajo.

- Instrumentos y Mecanismos

Se ha elaborado el documento *Estatutos de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano*<sup>28</sup>, que muestra y delinea 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 Finanzas, Secretario General), el otorgamiento de grados y títulos profesionales y el patrimonio de la Universidad.

También se ha elaborado el documento *Reglamento Orgánico de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano*, que contiene los aspectos de reglamentación de los estatutos y un mayor detalle de la orgánica institucional tales como el Consejo Superior, Comité Académico de Área, Directores de Área, Consejos de Escuela y Directores de Escuela, personal académico y organizaciones de estudiantes<sup>29</sup>.

Adicionalmente, existe una serie de reglamentos específicos relacionados con unidades o instancias particulares<sup>30</sup>, tales como Biblioteca, Clasificación Académica, Selección de Directores de Escuela, Concursos de Profesores y Ayudantes, Reglamento de Ayudantes, Reglamento Estudiantil, Reconocimiento y Validación de Estudios previos, Práctica Profesional, Tesis, Becas, entre otros.

Finalmente, la Universidad cuenta con un manual de procedimientos que describe el quehacer de cada unidad de la Universidad (académicas, de gestión académica y administrativas)<sup>31</sup>.

- Mejoramiento

Una vez que se ha logrado contar con los mecanismos de regulación requeridos para garantizar el adecuado funcionamiento institucional, para sus distintos niveles y procesos de gestión, se hace necesario ahora avanzar cualitativamente en dos frentes de mejoramiento.

Por un lado, incrementando los mecanismos de difusión y socialización de los distintos reglamentos existentes, con vistas a poner estos instrumentos de regulación e interacción a disposición de todos los miembros de la comunidad. Por otro lado, se ha detectado la necesidad de optimizar los niveles de articulación e integración de estos instrumentos

---

<sup>28</sup> Ver Anexo 5

<sup>29</sup> Ver Documento “Reglamento Orgánico Universidad Academia de Humanismo Cristiano”, en su última versión que corresponde al 7 de mayo de 2003.

<sup>30</sup> Ver Documentos “Reglamentos Específicos”

<sup>31</sup> Ver Documento “Manual de Normas y Procedimientos Administrativos”.

regulatorios al considerar ámbitos y procesos diferenciados de gestión. Ambos frentes de mejoramiento representan una prioridad para Rectoría, por lo que se trabaja actualmente en ello por parte de la Secretaría General de la Universidad.

### ***C. La Universidad garantiza la generación de espacios de participación de los niveles académicos y estudiantiles***

#### ▪ Descripción

La generación de instancias de participación es un aspecto esencial dentro de la vida universitaria en la Academia y de su misión, por lo que ha sido un sello permanente en su existencia.

La Universidad cuenta con instancias de participación tales como el Consejo Superior Universitario, que se constituye en el organismo académico colegiado superior 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, el Comité Académico de Área elabora y propone 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-semesteral de la Escuela, asesoran al Director de Escuela en materias que éste presente a su consideración y resuelven las apelaciones de los estudiantes.

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.

#### ▪ Instrumentos y Mecanismos

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, el Comité Académico de Área y los Consejos de Escuela. Del mismo modo, establece claramente la forma de operar que tendrán, estableciéndose el mínimo de reuniones, la generación de actas, el carácter de las reuniones extraordinarias y las funciones que les corresponden. También establece la modalidad de participación de los estudiantes.

#### ▪ Mejoramiento

La Universidad desea mantener y potenciar los espacios de participación de los docentes. Esta es una responsabilidad institucional y así ha sido comprendido por sus autoridades.

Sin embargo, en el caso de los profesores a honorarios, es difícil lograr una efectiva participación. La Universidad está preocupada de estimular esta participación para lo cual se piensa establecer mecanismos que incluyan esta actividad dentro de su carga docente.

Al mismo tiempo, interesa diseñar mecanismos que suplan la falta de participación docente cuando quienes han sido elegidos para participar no lo hacen, asegurando que los flujos de información lleguen efectivamente a la base.

En el caso de la participación de los estudiantes, la Universidad ha considerado dentro de su estructura la participación formalizada de los mismos, pero, al mismo tiempo, reconoce la autonomía de las organizaciones estudiantiles en el aprovechamiento de los espacios de participación que le han sido diseñados. En todo caso, la Universidad garantiza siempre los espacios no formales de participación en la forma que ha sido descrita anteriormente.

#### ***D. La participación de los académicos en los procesos electorarios de la Universidad deben provocar una alta convocatoria***

- Descripción

Los académicos de la Universidad, tanto contratados como a honorarios, pueden participar en los distintos organismos creados a niveles de Consejo, Jefaturas o Dirección. De hecho, el Consejo Superior Universitario propone una terna de candidatos al Directorio para el nombramiento del Rector. En dicho Consejo participa, además, un representante de los profesores por cada Área. Por su parte, en el Comité Académico de Área se contempla la participación de dos representantes del personal académico, uno en representación de los profesores a contrata y otro de los profesores a honorarios. Finalmente, en los Consejos de Escuela hay tres representantes del personal académico.

Las elecciones de los representantes de los académicos al Consejo Superior Universitario son democráticas y quienes postulan a dichos cargos deberán cumplir solamente con los requisitos necesarios establecidos en el reglamento. También se establece en dicho mecanismo la creación de un tribunal calificador de elecciones.

- Instrumentos y Mecanismos

La participación de los docentes está establecida en el reglamento interno de la institución. A su vez, existe el reglamento de elección de representantes de los profesores<sup>32</sup>.

- Mejoramiento

No se vislumbran urgencias inmediatas en establecer medidas de mejoramiento de la convocatoria de los docentes a los actos electorarios. Existen actas, en poder de la Secretaría General, que dan cuenta de los actos electorarios, las convocatorias y sus resultados.

---

<sup>32</sup> Ver Documento “Reglamento de Elección de Representantes de los Profesores”.

***E. La Universidad establece y asegura la elección de los Directores de Escuela, mediante la participación libre y democrática de los docentes y los alumnos***

- Descripción

Los Directores de Escuela son elegidos por los docentes y alumnos adscritos a la Escuela mediante votación libre y democrática.

- Instrumentos y Mecanismos

Deben cumplir con requisitos establecidos en el reglamento. Ellos duran en sus funciones cuatro años y pueden ser reelegidos por una vez.

La participación de los docentes está establecida en el *Reglamento de Selección de Directores*<sup>33</sup>, el cual determina el mecanismo para que la Escuela llene el cargo de Director.

- Mejoramiento

La Secretaría General trabaja en la actualidad en un esquema que logre incorporar en el reglamento orgánico una disposición que permita llamar a concurso público en el caso que no existan los cuadros directivos al interior de las escuelas de acuerdo a los requisitos que exige el caso. Este mecanismo ha sido utilizado a la fecha sólo por la vía de la excepción.

***F. La participación de los estudiantes en los organismos colegiados de la Universidad, se debe realizar a través de representantes elegidos en forma libre y democrática, de acuerdo con los marcos reglamentarios internos***

- Descripción

La participación de los estudiantes es un aspecto de suma importancia para la institución. Por ello, además de la posibilidad de generar sus propios centros de alumnos, se establece la participación de representantes de los alumnos en los Consejos de Escuela, en los Comités Académicos de Área y en el Consejo Superior Universitario<sup>34</sup>.

- Instrumentos y Mecanismos

El instrumento que establece la participación de los estudiantes en los distintos organismos de la Universidad es el *Reglamento Orgánico de la Universidad*. Adicionalmente, existe el *Reglamento de Estudiantes de Pregrado*<sup>35</sup>, el cual, en su Título XI, define los aspectos de representación y comportamiento estudiantil.

---

<sup>33</sup> Ver Documento “Reglamento de Selección de Directores”.

<sup>34</sup> En cada Consejo de Escuela participan dos representantes de los alumnos, en cada Comité de Área participa un representante de los alumnos, y en el Consejo Superior Universitario participan dos representantes de éstos.

<sup>35</sup> Ver Documento “Reglamento de Estudiantes de Pregrado”.

- Mejoramiento

De acuerdo al interés que presenta para esta Universidad, la participación estudiantil es un aspecto a mejorar permanentemente. Sin embargo, esta tarea no es fácil debido principalmente al distanciamiento creciente que se observa en la juventud actual con respecto a distintas fórmulas de participación social y escolar y que además corresponden a decisiones autónomas de los estudiantes.

Para Rectoría, junto con socializar los espacios de participación disponibles y mejorar los aspectos reglamentarios de la convivencia universitaria, está el desafío inmediato de generar – a través del DAE- un mayor incentivo a la participación al interior de las carreras, del Área y del Consejo Superior.

***G. Se establece la concursabilidad de los cargos académicos-docentes y administrativos, basada su selección en factores que garanticen la idoneidad de los concursantes y la transparencia del proceso***

- Descripción

La Universidad reconoce que la idoneidad de los docentes es un aspecto sustancial en el proceso formativo de los estudiantes. Como procedimiento acorde con esa calidad se ha establecido la concursabilidad de los cargos académico-docente<sup>36</sup>. Los cargos que se concursan son los de profesores con jornada permanente, profesores con contrato a honorarios, profesores auxiliares y ayudantes.

Pese a que existe una importante estabilidad de los docentes en cuanto a las cátedras que dictan, durante los dos últimos años ha aumentado la concursabilidad de los cargos académico-docentes. Esto se explica en el marco del proceso de innovación académica desarrollado, en el que se ha rediseñado y creado programas de curso, siendo necesario recurrir a nuevos profesores para que asuman esta labor.

- Instrumentos y Mecanismos

Para la selección de docentes se conforma una Comisión que estudia los antecedentes de los postulantes y determina la(s) persona(s) seleccionada(s). Previamente, cada unidad académica ha construido y socializado 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).

---

<sup>36</sup> También se ha establecido concursabilidad para los cargos administrativos, en función de una mayor calidad de los procesos de gestión administrativa.

El *Reglamento de Concurso para Profesores y Ayudantes*<sup>37</sup>, es el instrumento que establece el mecanismo de la concursabilidad de los cargos académico-docente. Dicho instrumento está compuesto de los títulos siguientes: antecedentes generales, a los profesores con jornada permanente, a los profesores con contrato a honorarios, a los profesores auxiliares y a los ayudantes.

Todo el personal administrativo y de gestión académica es seleccionado vía concurso público.

- Mejoramiento

La concursabilidad de los cargos académicos pretende transparentar el proceso de selección de docentes. En segunda instancia, este proceso busca elevar el nivel de calidad de la docencia de modo de producir un efecto directo en los estudiantes.

Como se ha señalado, esta concursabilidad es baja históricamente en función de la alta estabilidad que muestra el personal docente. Sin embargo, producto de la innovación académica en marcha, para el llamado público de los años 2004 y 2005 se recibió una alta cantidad de postulaciones, con un muy buen perfil académico.

Respecto del personal de la Universidad, se está desarrollando por parte de la Dirección de Administración y Finanzas, una nueva revisión de la descripción de cargos a fin de tener claridad respecto de los requerimientos y perfiles efectivos de necesidades de personal. Se espera contar con estas revisiones para el año 2006.

#### ***H. La Universidad favorecerá la vinculación y alianza con instituciones que permitan fortalecer su proyecto institucional***

- Descripción

Desde su origen, la Universidad ha desarrollado contactos a nivel nacional e internacional con instituciones universitarias, de investigación, gobiernos e instituciones privadas<sup>38</sup>, suscribiendo convenios de cooperación e intercambio con ellas.

- Instrumentos y Mecanismos

La Universidad ha establecido convenios con instituciones extranjeras, en la búsqueda de un contacto permanente con entidades de elevado nivel y prestigio académicos, los que se encuentran operando<sup>39</sup>.

También se ha firmado convenios con instituciones académicas nacionales e instituciones públicas, generando ámbitos de cooperación permanente.

---

<sup>37</sup> Ver Documento “Reglamento de Concurso para Profesores y Ayudantes”.

<sup>38</sup> Ver punto III. 13

<sup>39</sup> Ver Anexo 6

- Mejoramiento

La Universidad tiene clara la necesidad de operacionalizar muchos de los convenios actualmente existentes con instituciones internacionales. Si bien la Universidad cuenta con buenos contactos a nivel internacional, no ha logrado establecer vínculos eficaces que le permitan mantener una continuidad en la relación. En este sentido, se hace necesaria la generación de un mecanismo institucional de alto nivel que permita la articulación y funcionamiento efectivo de convenios con entidades extranjeras. Se ha considerado importante, además, elaborar una directriz estratégica para el período siguiente en el ámbito de las vinculaciones y alianzas con instituciones extranjeras.

## **2.2 Políticas de Administración y Finanzas**

### ***A. Búsqueda de la equidad en el acceso y permanencia, considerando razonablemente aspectos académicos y económicos***

- Descripción

Un aspecto sustancial presente en la misión y los valores de la Universidad es la pretensión de atender a la equidad, entendida ésta como la igualdad de oportunidades y reflejada en el acceso y permanencia en la institución de alumnos provenientes de sectores de bajos ingresos, con un claro sentido de promoción e integración social.

Esta vocación de servicio público representa para la Universidad un desafío mayor en cuanto implica resguardar adecuados equilibrios de orden financiero y, sobre todo, de calidad académica de sus estudiantes, en el marco de una institución plural y crecientemente compleja.

- Instrumentos y Mecanismos

La Universidad ha mantenido históricamente sus aranceles por debajo del precio promedio del mercado en la mayor parte de sus carreras y programas en general.

Los cuadros siguientes dan cuenta de esta tendencia, al comparar los aranceles anuales en dos carreras de la universidad con respecto al mercado, una de alto arancel (Psicología) y una de bajo arancel (Administración Pública):

<b>Cuadro N° 15: Evolución Aranceles anuales de Psicología en el mercado 2001 - 2003</b> (Pesos de cada año)			
<b>Universidad</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Aranceles más bajos</b>			
Universidad de Chile	1.226.500	1.337.000	1.386.500
Universidad de Santiago	1.320.000	1.376.760	1.431.830
UCINF	1.210.000	1.311.000	1.331.000
<b>Aranceles más altos</b>			
Universidad Católica	1.825.000	2.100.000	2.275.000
Universidad Adolfo Ibáñez	s/i	s/i	2.290.000
Universidad de Los Andes	2.012.000	2.144.000	2.250.000
<b>Arancel Universidad Academia Humanismo Cristiano</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.260.000</b>	<b>1.305.000</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Evaluación

<b>Cuadro N° 16: Evolución Aranceles Administración Pública en el Mercado 2001 - 2003</b> (Pesos de cada año)			
<b>Universidad</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Aranceles más bajos</b>			
Universidad de Santiago	1.250.000	1.303.750	1.355.900
<b>Aranceles más altos</b>			
Universidad Central	1.384.000	1.570.000	1.635.000
Universidad de Chile	1.226.500	1.337.000	1.386.500
<b>Arancel Universidad Academia Humanismo Cristiano</b>	<b>900.000</b>	<b>945.000</b>	<b>979.000</b>

Fuente: Unidad de Planificación y Evaluación

Se observa claramente a la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, con los aranceles más bajos del mercado. Ello es casi generalizado en el resto de las carreras.

Esta decisión financiera permite el ingreso a la Universidad de alumnos que no podrían acceder a otras instituciones por no disponer de los medios económicos exigidos por otros establecimientos del país.

También se ha establecido becas para alumnos con alto desempeño académico. Del mismo modo, se ha generado diversas facilidades en las formas de pago y en la renegociación de las deudas para los alumnos impagos.

- Mejoramiento

El hecho de ser una de las instituciones que cobra los aranceles más bajos entre las universidades del país obliga a un manejo muy cuidadoso de los recursos económicos, no pudiendo cubrir la totalidad de los requerimientos extra académicos. La institución se encuentra abocada permanentemente a un proceso de mayor eficiencia en el uso de los

recursos y ello se refleja en la búsqueda de mayores niveles de sinergia institucional y mayor eficiencia y control en el uso de los recursos. Ello no significa, sin embargo, renunciar a la política de aranceles bajos señalada.

### ***B. Promoción al ingreso a la Universidad de trabajadores del Sector Público y de sus respectivas cargas familiares***

- Descripción

La institución ha promovido desde sus orígenes estrechas relaciones con el Sector Público, atendiendo al rol social de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano y del Estado. La Universidad contribuye, de este modo, al desarrollo de capacidades profesionales en el Sector Público.

- Instrumentos y Mecanismos

Se han creado programas de estudios relacionados directamente con el Sector Público, tales como Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública y Administración Pública.

Paralelamente a la creación de dichas carreras, se han puesto en ejecución diversos convenios<sup>40</sup> con distintas entidades públicas, tales como INP, INDAP, Tesorería General de la República, hospitales de los Servicios de Salud, entre otros, que consideran rebajas significativas en los montos de los aranceles. Estos mismos beneficios se hacen extensivos a los miembros de sus familias. Inclusive, en algunos casos, se han generado los mecanismos necesarios para facilitar el desarrollo del personal de las distintas instituciones buscando formas que lo permitan, como por ejemplo, el traslado de los programas académicos de la Universidad hacia los lugares proporcionados por los propios servicios públicos.

El cuadro siguiente da cuenta de estos aranceles diferenciados:

---

<sup>40</sup> Ver Anexo 8 Aranceles

<b>Cuadro N° 17: Evolución Promedio Aranceles para el Sector Público (en miles de pesos de cada año)</b>			
	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Promedio Arancel Normal Todas las Carreras UAHC</b>	1.036	1.099	1.144
<b>Promedio Arancel para el Sector Público todas las carreras UAHC</b>	900	1.027	1.069
<b>Porcentaje real de rebaja</b>	<b>13,12%</b>	<b>6,55%</b>	<b>6,55%</b>
<b>Carreras Focalizadas (1)</b>			
<b>Promedio Arancel Normal</b>	942	998	1056
<b>Promedio Arancel Sector Público</b>	771	896	950
<b>Diferencia Porcentual</b>	<b>18,1%</b>	<b>10,2%</b>	<b>10,0%</b>
Fuente: Unidad de Planificación y Evaluación			
(1) Seis son las carreras que se constituyen en el grupo objetivo principal de esta política. Se pretende apoyar el proceso de modernización y profesionalización del Estado. Ellas son: Ingeniería Comercial, Trabajo Social, Administración Pública, Contador Auditor, Ingeniería de Ejecución en Gestión Ambiental e Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública.			

Al observar el promedio del arancel normal de la Universidad y comparado con el aplicado al sector público, se distingue el menor arancel efectivo a este sector.

- Mejoramiento

El Sector Público llegó a significar un porcentaje cercano al cincuenta por ciento de los alumnos de la institución, pero se observa una reducción paulatina de la demanda a partir del año 2004. Se hace necesario, por lo tanto, generar nuevas alternativas educativas para dicho sector, tales como la puesta en práctica de programas de perfeccionamiento, programas de titulación, educación continua y estudios de postgrado.

### ***C. Apoyo financiero permanente al personal académico y administrativo de la Universidad, de los Centros y a los egresados para su desarrollo profesional***

- Descripción

Por ser una institución de educación superior cuya filosofía de trabajo se sustenta en la equidad y la participación, la Universidad consideró que debía generar los espacios que permitieran desarrollarse desde una perspectiva académica a las diferentes personas ligadas a ella, esto es, su personal, sus profesores, sus directivos y sus egresados.

- Instrumentos y Mecanismos

El personal académico y administrativo de la Universidad, junto con el personal de los centros académicos y egresados y los miembros de sus familias, también, tienen acceso a aranceles más bajos. Respecto de trabajadores de la Universidad situados en puestos relativamente bajos, se les ha estimulado a la prosecución de estudios, lo que ha significado en algunos casos su promoción laboral dentro y fuera de la institución.

Por resolución administrativa los funcionarios contratados con más de un año de antigüedad, junto con su cónyuge y cargas directas, tienen un 50 por ciento de descuento en el arancel anual en las carreras de pregrado. Por su parte, los docentes y profesores ayudantes a honorarios con un año de antigüedad también tienen un 50 por ciento de descuento en el arancel anual para estudios de postgrado. Los ex alumnos tienen un 30 por ciento de descuento<sup>41</sup>.

- Mejoramiento

Se ha detectado que muchos funcionarios de la institución han accedido a estudios que no tienen relación con su actual trabajo, pero que los habilita profesionalmente en otro ámbito. Este fenómeno implica un costo para la institución y la comprensión de que falta focalizar de mejor modo el proceso de perfeccionamiento profesional, enfatizando las funciones que se desarrollan actualmente por parte de los funcionarios.

#### ***D. Desarrollo de la infraestructura universitaria en adecuación a los requerimientos académicos e institucionales***

- Descripción

La insuficiencia en materia de infraestructura fue una de las limitaciones más serias constatada durante el proceso de obtención de autonomía por parte de la Universidad. Esto llevó a los directivos de la Institución a establecer una política de desarrollo en materia de infraestructura y recursos docentes.

- Instrumentos y Mecanismos

La Institución generó un proyecto de desarrollo de infraestructura<sup>42</sup>. Dicho proyecto comenzó a ejecutarse a partir del año 2001 con la adquisición del inmueble de la Universidad de Chile ubicado en Condell 343, en donde la Universidad Academia de Humanismo Cristiano decidió establecer su futura ubicación.

Se definieron los distintos requerimientos de espacio de las carreras y, luego, se iniciaron obras de construcción que fueron concluidas en el inicio del año 2004. En términos comparativos, el cambio fue muy positivo dado que la nueva infraestructura supera ampliamente los servicios, tamaño y calidad de las instalaciones anteriores ubicadas en el Sector de Plaza Brasil los que, además, eran arrendados.

---

<sup>41</sup> Antecedentes de respaldo en Unidad de Desarrollo de Personas

<sup>42</sup> Ver Documento “Proyecto de Infraestructura Universidad academia de Humanismo Cristiano”, Dirección de Administración y Finanzas.

El cuadro siguiente precisa esta mejoría:

<b>Cuadro N° 18: Evolución de la Infraestructura en el Período 2001 – 2004</b>				
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b><u>Inmuebles</u></b>				
M2 de Terreno	2.233	7.211	11.738	12.538
M2 Construidos	4.692	8.463	13.326	13.726
<b><u>Laboratorios</u></b>				
N° de Laboratorios	7	3	3	8
Superficie Construida	211	300	600	650
Valoración de Equipos (M\$)	47	85	175	200
N° Computadores para la Docencia	50	150	350	400
Fuente: Dirección de Administración y Finanzas				

Es posible observar en el cuadro anterior el sustancial crecimiento en infraestructura, respondiendo de esta forma a uno de los principales requerimientos de la autonomía.

Posteriormente, se han adquirido propiedades adicionales en el mismo sector de la Comuna de Providencia, en Matte Pérez 441 y 435, ajustadas a las nuevas necesidades y a los recursos disponibles. Todo lo anterior determina un volumen de inversión en infraestructura de alta cuantía, tal como se ilustra a continuación:

<b>Cuadro N° 19: Evolución Inversión en Infraestructura UAHC 2001 – 2004 (M/M Pesos de cada año)</b>				
<b>Ítem</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Bienes Raíces	194.455	2.864.070	3.386.521	3.757.348
Muebles	104.692	136.988	154.690	176.404
Instalaciones	0	92.463	102.187	107.445
Equipos Computacionales	152.098	200.159	222.204	252.918
Software	0	42.907	83.785	100.110
Inversión en Biblioteca	84.020	130.995	168.077	193.875
<b>Total</b>	<b>535.265</b>	<b>3.467.582</b>	<b>4.117.464</b>	<b>4.588.100</b>
Fuente: Unidad de Contabilidad				

- **Mejoramiento**

La Universidad tiene previsto, a corto plazo, ampliar el espacio de la Biblioteca, específicamente aumentar el número de Salas de Lectura. Por otro lado, ampliar los Laboratorios de Computación al servicio de los estudiantes.

En relación a los laboratorios existentes, se pretende completar su equipamiento.

Un aspecto que requiere mejoramiento dice relación con la falta de espacios de recreación y deportivos para los estudiantes, carencia que se desea superar antes del año 2007.

***E. Beneficios a los estudiantes y apoyo a sus iniciativas que permitan su desarrollo personal y académico***

- Descripción

La Universidad entiende que el apoyo a las iniciativas y creatividad de los alumnos es una parte sustancial de su proceso formativo. En este sentido, opera una política de “puertas abiertas” a las propuestas de los alumnos, política no escrita pero efectivamente instalada en la cultura organizacional, en el sentido de que todas las propuestas que provengan de los alumnos son atendidas, recibidas y evaluadas desde un punto de vista legal, económico y académico.

- Instrumentos y Mecanismos

Atendiendo a los recursos escasos, se establece una serie de becas y beneficios a los estudiantes<sup>43</sup>.

La Universidad asigna dentro de su presupuesto fondos destinados al financiamiento de propuestas estudiantiles que son canalizadas a través del Departamento de Asuntos Estudiantiles (DAE).

<b>Cuadro N° 20: Evolución Proyectos Alumnos UAHC 2001 – 2004</b>				
<b>Ítem</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Número de propuestas financiadas	11	10	15	10
Fuente: Unidad de Dirección de Asuntos Estudiantiles				

Del mismo modo, la Universidad entrega una serie de beneficios a sus estudiantes, los que son canalizados por la Unidad de Bienestar Estudiantil.

El cuadro que se expone a continuación explicita estos beneficios otorgados:

---

<sup>43</sup> Ver punto III.9

<b>Cuadro N° 21: Evolución Becas y Beneficios a los Estudiantes UAHC</b>			
<b>2002 – 2004</b>			
<b>( En miles de pesos de cada año )</b>			
<b>Ítem</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Becas Socioeconómicas	32.000	29.516	29.980
Alumnos Beneficiados	96	118	88
Otros Beneficios y Becas (1)	s/d	54.308	68.657
Alumnos Beneficiados	s/d	401	518
<b>Total Recursos Becas (2)</b>		<b>83.824</b>	<b>98.637</b>
<b>Total Alumnos Beneficiados (3)</b>		<b>519</b>	<b>606</b>
<b>Fuente:</b> Unidad de Bienestar			
(1) Incluye: Fondos de Emergencia, Beca de Excelencia, Beca indígena, Beneficios grupos familiares, beneficios funcionarios, Beneficios egresados y descuentos. No incluye rebaja aranceles para funcionarios del sector público.			
(2) Si se incluyen el beneficio al sector público, para el año 2004 éstos alcanzaron a \$98.205.120 haciendo un total de 196 millones totales destinados a beneficios para estudiantes.			
(3) Si se suman los beneficiarios del sector público, para el año 2004 habría que añadir a los 606 ya señalados 852 más, llegando a un total de 1458 beneficiados.			

- Mejoramiento

Los recursos de la Universidad para estos fines son escasos, pero se mantienen presupuestariamente como un mecanismo de promoción y de apoyo a los estudiantes. Existe el interés de diseñar procedimientos que incrementen los fondos disponibles para los estudiantes por la vía de aumentar la cantidad de convenios para canalizar recursos externos.

#### ***F. Participación ejecutiva y académica en la asignación y uso de los recursos de la Institución***

- Descripción

La participación académica es un aspecto clave dentro de la institución y transversaliza la mayor parte de sus actividades. La generación del presupuesto de la institución se inicia en la Dirección de Administración y Finanzas desde donde se presenta como propuesta al Consejo Superior Universitario, el que puede establecer modificaciones sobre la misma.

Una vez que el Consejo se ha pronunciado sobre la propuesta presupuestaria, se presenta al Directorio para su aprobación.

- Instrumentos y Mecanismos

La negociación con diversas unidades de gestión involucradas, tales como Dirección de Estudios o las Direcciones de Áreas, procurando armonizar las líneas estratégicas vigentes

con nuevas demandas emergentes, en el marco de la racionalidad académica que se espera resguardar en este proceso.

Tal como se ha señalado, el Director de Administración y Finanzas presenta propuestas al Consejo Superior, quien las analiza y propone al Directorio, a través de la Rectoría. De este modo se construye una propuesta de distribución de los recursos en las distintas partidas presupuestarias<sup>44</sup>.

- Mejoramiento

Se trabaja actualmente en la mejora de un sistema de seguimiento y evaluación en el uso de los recursos por parte del Consejo Superior. Paralelamente, se busca incrementar los criterios académicos en la asignación de recursos. Un ejemplo de ello es una mayor participación de los Directores de Áreas en esta tarea, coordinados por la Dirección Académica.

### ***G. El presupuesto comprende la herramienta substancial de planificación, ejecución y control de los recursos institucionales.***

- Descripción

El presupuesto es la herramienta que posibilita llevar a unidades monetarias todas las actividades que la Institución proyecta realizar en el futuro. El presupuesto se realiza anualmente y permite un manejo adecuado y controlado de los recursos.

La responsabilidad de su preparación recae en la Dirección de Administración y Finanzas.

- Instrumentos y Mecanismos

La Dirección de Administración y Finanzas elabora un presupuesto al inicio de cada año, que previa discusión con Rectoría y el Consejo Superior, se somete a la aprobación del Directorio. El presupuesto recoge información proveniente de las distintas actividades de la Universidad y la incluye en su preparación. Una vez aprobado el presupuesto, sujeto a posibles correcciones de acuerdo con el comportamiento de las matrículas, 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 el presupuesto anual:

---

<sup>44</sup> Ver Anexo 9. Presupuestos presentados 2001-2004.

<b>Cuadro N° 22: Presupuesto anual proyectado versus real UAHC 2001 – 2004</b>				
<b>(Millones de Pesos de cada año)</b>				
<b>Ítem</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Ingresos presupuestados	2.524	3.076	3.444	3.802
<b>Ingresos reales</b>	<b>2.744</b>	<b>3.481</b>	<b>3.882</b>	<b>4.270</b>
Egresos presupuestados	2.338	2.877	3.156	3.596
<b>Egresos reales</b>	<b>2.348</b>	<b>3.087</b>	<b>3.617</b>	<b>4.134</b>
Resultado presupuestado	186	199	288	233
<b>Resultado real</b>	<b>396</b>	<b>394</b>	<b>266</b>	<b>136</b>
Fuente: Dirección de Administración y Finanzas				

Para una mejor elaboración y desarrollo del presupuesto, la Universidad ha implementado, en el año 2004, un nuevo software, Betersoft, el cual integra distintos procesos de la institución permitiendo una mejor información, tanto en calidad como en oportunidad y exactitud. Este nuevo sistema permite integrar los procesos de la Unidad de Registro Curricular, Tesorería y Contabilidad, logrando una mayor fluidez y calidad de la información.

- Mejoramiento

Ajustar el ciclo presupuestario como una mejor manera de responder a los requerimientos de esta situación.

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

La elaboración de los Planes Operativos Anuales por parte de las carreras debiera estar crecientemente articulada con la preparación del presupuesto.

La formulación, implementación y aplicación de indicadores de gestión en general.

Otro aspecto que está siendo trabajado tiene que ver con el hecho de utilizar adecuadamente el presupuesto como herramienta de evaluación ex-ante, pues, aún falta desarrollar más esta etapa y tener mecanismos más regulares, en lo posible de modo mensual y a nivel de carreras, con el objetivo de que las distintas unidades tengan claro sus resultados y como han ido logrando o no sus objetivos.

#### ***H. La apertura de nuevos programas requerirá el respaldo académico y financiero para su ejecución***

- Descripción

Un aspecto relevante de la Educación Superior tiene que ver con el dinamismo y competitividad del sector. Por ello, se hace necesario evaluar y preparar de modo regular y permanente nuevos programas de formación, tanto inicial como continua. En este sentido, la Universidad aprueba la ejecución de nuevos programas, una vez que estos han pasado una

serie de etapas relacionadas principalmente con la aprobación desde el punto de vista de un análisis académico y económico.

- Instrumentos y Mecanismos

Para abrir un nuevo programa se pueden dar tres alternativas:

- (1) Que la idea surja desde una carrera, Escuela o Área;
- (2) Que surja una propuesta desde la Dirección Académica como consecuencia de los análisis y estudios que se hacen del entorno;
- (3) También puede darse como una propuesta que surja desde entes externos a la institución, especialmente de los Centros asociados a la Universidad (PIIE, GIA, entre otros).

Cualquiera de las alternativas es estudiada en cuanto a sus aspectos académicos, ámbito de estudios, requerimientos profesionales, posibilidades reales de funcionamiento, entre otros, en las áreas correspondientes.

Una vez efectuada la evaluación académica y aprobada la propuesta por el Área, el programa avanza a una etapa de evaluación económico-financiera, que analiza el nuevo programa como un proyecto que genere ingresos y egresos<sup>45</sup>.

Una vez aprobadas las etapas académica y económica, se presenta la propuesta al Consejo Superior que, de aprobarla, la envía al Directorio para su sanción definitiva. Existe, para estos efectos, un formato al cual deben ajustarse las presentaciones respectivas.

- Mejoramiento

Se considera de alta importancia que la generación de nuevos programas tenga un respaldo mayor en cuanto a la información de mercado, especialmente respecto del número de alumnos que ingresarían. Existe, en ocasiones, un desconocimiento respecto de este punto y se presentan proyectos interesantes, pero que carecen de sustentabilidad económica.

Como una manera de mejorar la calidad de este proceso, está en estudio una política de estímulos para los equipos académicos que generen adecuadas propuestas formativas.

### ***I. Administración eficiente de los recursos optimizando la calidad***

- Descripción

La prosecución de objetivos sociales por parte de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, entre otros factores, hace que sus recursos sean escasos y que sea necesario actuar con especial eficiencia en el uso de los mismos.

---

<sup>45</sup> Ver Anexo 10. Ejemplos proyectos evaluados.

La estrategia genérica institucional es más bien de liderazgo enfocado en costos con selectividad, razón por la cual el tema central lo constituyen los costos bajos frente a la competencia, sin descuidar la calidad y el servicio, entre otros aspectos.

El liderazgo en costos, como estrategia, protege a la institución en lo que es la alta competitividad en el sector de educación superior. Al ser enfocada apunta a un grupo o segmento en particular y, por tanto, podrá atenderlo mejor.

- Instrumentos y Mecanismos

La estructura de costos institucional muestra los sueldos y honorarios como ítems principales. En este sentido, se cuenta con una escala de remuneraciones acorde con el mercado, aunque en niveles levemente inferiores. En cuanto a los honorarios, éstos tienen un valor cercano al promedio del mercado.

En lo que se refiere a los gastos generales, básicos, computacionales, entre otros, se ha establecido sistemas de control que permiten un manejo más eficiente de éstos. Para ello, se ha establecido una base de datos de proveedores. La Unidad de Adquisiciones permite un manejo centralizado de los costos en este ámbito<sup>46</sup>. Se realiza una cotización a tres empresas cuando el monto de un artículo es superior a 500.000 pesos, en el caso de que sean montos menores se trabaja con dos o tres empresas en forma paralela para realizar pedidos, a fin de estar constantemente al día con los precios. Todo lo que tenga relación con mejoras en infraestructura requiere tres cotizaciones.

También se ha establecido el mecanismo de asignar cada gasto a un centro de costos o ingreso, lo cual permite evaluar el desempeño de cada unidad académica en períodos consecutivos.

Los centros de ingresos están constituidos, principalmente, por las carreras, las cuales son generadoras de ingresos, pero también son generadoras directas de costos, como por ejemplo: remuneraciones y honorarios de los docentes. Por su parte, los centros de costos son unidades (de gestión académica o administrativa) que, por su naturaleza, son generadoras de costos y no de ingresos, por ejemplo, la Unidad de Biblioteca, o la Unidad de Contabilidad.

Para efectos del análisis de efectividad y eficiencia de las distintas carreras, se realiza una asignación de los costos indirectos correspondientes a las unidades de gestión, hacia las carreras, lo cual permite establecer una serie de indicadores de gestión, tales como costos directos por alumno, costos indirectos por alumno, ingresos por alumno, porcentaje de remuneraciones, porcentaje de honorarios, entre otros.

- Mejoramiento

La institución está crecientemente conciente de la existencia de deficiencias en áreas específicas generadoras de costos, como, por ejemplo, el manejo del personal auxiliar, el control de horas académicas y los recursos computacionales.

---

<sup>46</sup> Ver Anexo 7

Como una manera de crear adecuados mecanismos de mejoramiento de la gestión que se realiza, se ha puesto el énfasis en el tema del aumento de las sinergias, en la perspectiva de compartir recursos y de generar economías de escala. Para ello, se espera crear los mecanismos que permitan conciliar los intereses particulares de las distintas Escuelas y Programas con los intereses institucionales, responsables de mirar el conjunto de la gestión institucional.

***J. Generación de espacios de desarrollo y participación al personal de la Institución, en un clima de respeto, armonía y seguridad laboral.***

▪ Descripción

Acorde con la misión y valores de la institución, existen espacios de desarrollo de todo el personal.

El personal de la Universidad está dividido en dos grupos: uno, académico y otro, administrativo. En cuanto al personal académico, se han señalado ya los espacios de participación que se establecen al interior de la institución. En lo que se refiere al personal administrativo, también se han abierto espacios para su desarrollo integral, tanto en el ámbito de lo laboral como de lo personal.

▪ Instrumentos y Mecanismos

Los funcionarios de la institución, como se ha señalado, que desean estudiar en ella, pagan con aranceles diferenciados, a fin de que puedan desarrollarse a nivel profesional, ya sea estudiando una carrera o perfeccionándose. Estos beneficios son extensibles a los miembros de su grupo familiar.

Se entregan beneficios directos a los funcionarios, tales como bono de nacimiento, bono de defunción (padres e hijos), bono de matrimonio, seguro médico complementario, beneficio de licencia medica, entre otros.

Del mismo modo, existe en la institución un sindicato que agrupa a una parte del personal administrativo, con quienes se han mantenido buenas relaciones desde el inicio. También es posible observar en la institución un alto índice de estabilidad laboral, lo cual es un claro indicador del nivel de satisfacción al interior de ella.

La institución cuenta con una Unidad de Desarrollo de Personas<sup>47</sup> encargada de los diferentes procesos de gestión de personal, tales como selección, capacitación, remuneraciones, desempeño o despido. El objetivo de dicha unidad consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar los sistemas que permitan un desempeño eficiente del personal para el logro de los objetivos de la Universidad y de los objetivos individuales, con la idea de mantener a las personas trabajando en un clima armonioso y de respeto. Se han creado, para ello, procesos de selección de personal, se ha mejorado el manual de cargos en el que se explicita claramente

---

<sup>47</sup> Ver Anexo 7

los requerimientos necesarios de cada cargo de la institución y, además, se ha ido elaborando y mejorando una escala de remuneraciones que permite un cierto equilibrio respecto de los niveles de ingreso.

Un aspecto también desarrollado por la Unidad de Desarrollo de Personas es lo referido a la generación de convenios de bienestar con diversas instituciones en beneficio del personal.

El cuadro siguiente muestra la evolución del personal contratado en los últimos 4 años:

<b>Cuadro N° 23: Evolución del Personal Contratado UAHC 2001 – 2004</b>				
<b>(N° de Personas)</b>				
<b>Área</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Rectoría	7	8	8	9
Dirección Académica	26	34	35	44
Administración y Finanzas	39	46	40	48
Docentes y Directores	48	54	69	73
<b>Total Empleados</b>	<b>120</b>	<b>142</b>	<b>152</b>	<b>174</b>
Fuente: Unidad de Desarrollo de Personas				

- Mejoramiento

Se ha ido perfeccionando procesos en el ámbito del personal. Sin embargo, atendiendo al tipo de estrategia genérica que posee la institución, se hace difícil mejorar algunos aspectos tales como, por ejemplo, el desarrollo de la carrera funcionaria, considerando aspectos como antigüedad y movilidad. Existe plena claridad en Rectoría sobre la conveniencia de extender la política de incentivos que actualmente existe para el personal académico hacia el personal administrativo. Ese es un desafío para los años venideros.

### ***K. Revisión permanente del sistema de remuneraciones atendiendo al mercado y a los recursos disponibles***

- Descripción

Los niveles de remuneraciones del sector son un referente bastante relevante a la hora de contratar personal. Se hace necesario, a partir de los recursos y aspectos estratégicos institucionales, definir una estructura remunerativa adecuada a los recursos internos pero que, a la vez, tome en cuenta el mercado.

- Instrumentos y Mecanismos

La institución ha elaborado una escala de remuneraciones que permite un cierto equilibrio respecto de los niveles de ingreso. Se ha establecido distintos grados al interior de la institución, tanto a nivel académico como administrativo. También, se ha realizado estudios del sector en cuanto a los niveles de remuneraciones en instituciones comparables. Se ha

realizado algunos ajustes a fin de reducir distorsiones en la escala, de manera que ésta sea coherente y adecuada al mercado y los recursos institucionales<sup>48</sup>.

- Mejoramiento

La principal debilidad del sistema de remuneraciones tiene que ver con el nivel, puesto que se encuentra por debajo del mercado en algunos grados de la escala. Sin embargo, los profesores comparten con la Universidad la vocación y misión de servir a alumnos provenientes de hogares de escasos recursos, por un sentido de país, lo que significa una forma de compensación, no monetaria pero relevante.

Con todo, la Universidad está empeñada en generar una política de incentivos adecuada, tanto a nivel académico como administrativo.

Existen también algunas deficiencias respecto al manejo y control de honorarios, para lo cual se trabaja actualmente en mejorar el sistema existente mediante indicadores y asignación por centros de costo.

---

<sup>48</sup> Ver Documento “Análisis Remuneraciones Comparativas”- Unidad de Planificación y Evaluación

## V. DOCENCIA DE PREGRADO

### 1. Antecedentes generales respecto de la implementación de políticas y mecanismos de gestión estratégica en la Universidad

A partir del documento de orientaciones estratégicas 2001-2005, la Universidad define la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, políticas y actividades centrales del período.

De aquí se desprende que la docencia de pregrado es el eje fundamental de las actividades que realiza la institución. Y es en torno a ésta que se desarrollan las actividades de extensión, investigación y publicaciones, así como también se definen y ponen en marcha las actividades de apoyo en los aspectos referidos a gestión académica. Esto lleva a la definición de ser una Universidad docente con investigación.

Una de las preocupaciones centrales de la Universidad en el área docencia y pregrado, es el mejoramiento continuo de su calidad. Se posee plena conciencia que éste es un aspecto multidimensional y que requiere de la presencia de distintos actores internos y externos. No obstante, en virtud de los recursos disponibles, la institución ha debido priorizar aquellos lineamientos que se han considerado centrales y desde los cuales se desprenden las políticas de aseguramiento de la calidad de la docencia de pregrado que aquí se analizan.

### 2. Descripción y Análisis Crítico de Políticas relacionadas con la docencia de pregrado

#### 2.1. Políticas de Docencia<sup>49</sup>

##### *A. La selección de estudiantes se realizará mediante el establecimiento, mejoramiento y aumento sostenido en el nivel de los requisitos de admisión*

###### ▪ Descripción

El aumento de la calidad académica de los estudiantes que ingresan a la UAHC, ha sido establecido como uno de los lineamientos estratégicos del período 2001-2005. Dicho propósito ha derivado en una política permanente, asumida por cada una de las escuelas, que se expresa en el *establecimiento, mejoramiento y aumento sostenido de los requisitos de admisión de los estudiantes*. La necesidad de contar progresivamente con alumnos de una mayor calidad académica fue un compromiso asumido por la institución en el momento de obtención de su autonomía, en tanto la Universidad se proyecta como institución de educación superior dispuesta a enfrentar los múltiples desafíos que enfrenta el país en las áreas de desarrollo correspondientes.

Esta política ha significado el establecimiento de requisitos de admisión general para la institución: Puntaje PAA/PSU, Notas de la Enseñanza Media, Entrevista Personal. Y en algunos casos, se añaden requerimientos específicos de cada escuela: Test Psicológicos y Pruebas Especiales. Se busca, así, que los estudiantes que ingresan a la formación universitaria puedan cumplir satisfactoriamente con las exigencias académicas del proceso

---

<sup>49</sup> Para ver información estadística resumida referida a la docencia de Pregrado, consultar Anexo 11

formativo y, en consecuencia, adquieran las competencias necesarias para desempeñarse de manera idónea en el mundo laboral.

- Instrumentos y Mecanismos

El establecimiento de los requisitos mínimos de ingreso generales de la Universidad es presentado por la Dirección Académica año a año al Consejo Superior de la Universidad. Esta propuesta se construye en función de:

1. Los resultados de la admisión general obtenidos en el ingreso del año anterior
2. Un análisis de las condiciones del entorno: requisitos exigidos por otras Casas de Estudio y proyecciones de estudiantes del sistema.
3. Los criterios establecidos por las propias escuelas

Esta propuesta es presentada al Consejo Superior, el cual debe pronunciarse respecto de ella y propone a la Rectoría de la Universidad su aprobación o rechazo; así como también sus modificaciones.

Después de ser sancionada la propuesta por Rectoría, la Dirección Académica remite a las direcciones de Escuela los requisitos generales mínimos de ingreso que regirán para la admisión. Queda facultada cada Escuela, en consulta con sus respectivos Consejos Académicos, para establecer requisitos adicionales que consideren relevantes en pro de elevar la calidad de los estudiantes que ingresan a la institución.

Una vez que cada escuela y carrera ha realizado su proceso interno, estos requisitos generales y específicos son sancionados al nivel de los Consejos de Área, en donde se busca llegar a acuerdos sobre criterios comunes.

Posteriormente, las resoluciones son enviadas a la Dirección Académica para ser informadas a la Unidad de Admisión, la cual las pone a disposición de los postulantes.

Adicionalmente, existe un segundo mecanismo de ingreso de estudiantes con categoría de *trabajadores calificados*, vigente sólo para las carreras vespertinas pertenecientes al Área de Estado, Economía y Gestión. Éste implica que los estudiantes deben acreditar su enseñanza media completa, PAA rendida y desempeñarse en actividades que acrediten experiencia laboral relevante. Este sistema se puso en vigencia a partir del año 1992 y ha permitido el acceso a la formación profesional de estudiantes trabajadores, en especial del sector público, que en otras condiciones no les hubiera sido posible estudiar.

En la siguiente tabla, se muestran los puntajes mínimos exigidos por el conjunto de carreras de la Universidad, en su proceso de admisión, correspondiente al periodo 2002-2004. En esta, se puede observar que el mínimo de 450 pts en la PAA requerido en el año 2002 se ha situado a partir del 2003 en 500 pts. Cabe señalar, que en algunas carreras este puntaje se ha incrementado a 550 pts PAA.

<b>Cuadro N° 24: Requisitos de postulación periodo 2002-2004</b>					
Requisitos de postulación	2001	2001	2003	2004	2005
Prueba de Aptitud Académica PAA	450	500	500	500	500
Prueba de Selección Universitaria PSU				PSU rendida*	400
Notas de Educación Media NEM				5.0	5.0
Promedios Generales	PAA = 582.6 NEM = 5.8	PAA = 547.1 NEM = 5.4	PAA = 554.7 NEM = 5.4	PAA = 541.5 PSU = 499.3 NEM = 5.5	PAA = 538 PSU = 505.2 NEM = 5.6
*Primer año que solicita como requisito obligatorio para postular al sistema de universidades. Junto a la PSU rendida, el año 2004 la UAHC solicita el promedio de notas de las educación media mínimos para postular igual o superior a 5.0 Fuente: Unidad de Admisión					

- Mejoramiento

La Universidad ha ido incrementando las exigencias para el ingreso de estudiantes, basada en una política de mejoramiento de la calidad académica. Es así como, junto a la exigencia de puntajes mínimos, se ha incorporado otro elemento de selectividad en el ingreso, expresado en las notas de enseñanza media. Esta exigencia ha posibilitado tener un grado de predicción del comportamiento académico del estudiante, a través del estudio de su comportamiento pasado en la educación media. Ambos criterios han implicado un avance en los procesos de selección de los estudiantes.

La Universidad evaluará durante el año 2005, dar mayor importancia en el proceso de selección a las notas de enseñanza media (NEM), debido a su importancia como determinante en el desempeño académico de los estudiantes.

***B. La apertura de carreras y programas de estudio se basará en: las áreas de desarrollo académico establecidas por la institución; las opciones y preferencias de los postulantes; los grados de empleabilidad de sus titulados; y la sustentabilidad económica de la propuesta***

- Descripción

La Universidad ha definido como centro preferente de su actividad académica las ciencias sociales, las humanidades, la educación y las artes. Este es el punto central a partir del cual se establece la apertura de nuevas carreras en la institución y que ha guiado el desarrollo académico de la universidad en su conjunto. Junto a esto, se ha avanzado en la incorporación

ex-ante de elementos que consideran los intereses de los postulantes, los grados de empleabilidad que ofrecen estas nuevas carreras a sus titulados y en consideración con la eficiencia en la utilización de los recursos institucionales, la auto sustentabilidad financiera de cada programa. La incorporación de estos aspectos ha sido asumida gradualmente por la comunidad universitaria, entendiendo que la idea subyacente es asegurar el desarrollo de largo plazo de los programas creados y la empleabilidad de sus egresados.

- Instrumentos y Mecanismos

La apertura de iniciativas de pregrado está regulada por un procedimiento para la creación de nuevas carreras, aprobado por el Consejo Superior de la Universidad. En este, se establecen los procedimientos y requisitos mínimos a partir de los cuales la institución decide la creación de un nuevo programa de formación.

La creación de carreras es un proceso que puede ser impulsado desde diversos actores internos o externos a la institución, tal como se señala en el punto V.2.2.H En este sentido, la Universidad no ha establecido limitantes a la creatividad y oportunidad que puedan generar personas u organizaciones, sino que ha reservado para sí la aprobación y puesta en marcha de los programas. El proceso comienza cuando se presenta la propuesta en el *Formulario Único de presentación de nuevas carreras*<sup>50</sup>, el cual es provisto por la Dirección Académica para tales efectos; este formulario es el respaldo oficial que la institución posee para analizar los antecedentes presentados por los proponentes.

La primera instancia de discusión y decisión la componen los Consejos de Área, frente a las cuales las escuelas, docentes, personas u organizaciones externas a la universidad proponen la creación de un nuevo programa de formación profesional. A esta instancia, le corresponde pronunciarse sobre la pertinencia disciplinaria, la empleabilidad y las condiciones financieras de la propuesta, y es el primer tamiz de aprobación o rechazo, en la cual se decide el futuro inmediato del programa presentado.

Una vez aprobada por el Consejo de Área, la propuesta es enviada a la Dirección Académica, para ser discutida y sancionada por la Rectoría en consulta con el Consejo Superior de la Universidad.

La Dirección Académica analiza y complementa la propuesta y en caso necesario, proporciona información sobre ofertas en el campo profesional respectivo, facilitando la discusión y decisión de las instancias superiores. Simultáneamente al análisis académico, la propuesta es remitida a la Dirección de Administración y Finanzas, la cual revisa el presupuesto y entrega sus observaciones respecto de los antecedentes presentados. Cualquier propuesta que no presenta auto sustentabilidad financiera en el mediano plazo, reduce su factibilidad de aprobación por las instancias superiores de la Universidad.

La última instancia de aprobación académica la compone el Consejo Superior, el cual a partir de los antecedentes presentados a través de la Dirección Académica y de Administración y Finanzas, y en conocimiento de las observaciones y decisión emitida por el Consejo de Área

---

<sup>50</sup> Disponible en la Unidad de Planificación y Evaluación.

respectivo, propone a la Rectoría la aprobación o rechazo de la propuesta presentada. En casos específicos, en los cuales la propuesta recibe observaciones que se consideran relevantes, el Consejo Superior debe proponer la creación de un comité especial, coordinado por la Dirección Académica y cuya función es apoyar el mejoramiento de la propuesta, para ser presentada nuevamente al Consejo Superior.

Aprobada en esta instancia, la Rectoría remite la información al Directorio de la Universidad el cual sanciona la propuesta.

Terminado el proceso de aprobación, la Dirección de Administración y Finanzas asigna, el presupuesto y la Dirección Académica de acuerdo con los mecanismos establecidos resuelve el nombramiento del personal directivo y docente y da las orientaciones necesarias a las unidades correspondientes para la realización de las tareas de promoción, admisión y registro de programa curricular.

- Mejoramiento

La aplicación de la política y mecanismos de creación de carreras ha permitido a la institución un mayor grado de asertividad en los programas que oferta, dentro del marco de desarrollo disciplinar adoptado por la Universidad. Se ha logrado avances en el cumplimiento de normativas y procedimientos para la presentación de nuevos programas y en los niveles de coordinación entre la función académica y financiera de la Universidad <sup>51</sup>. Sin embargo, no siempre se cuenta con estudios de mercado para tomar decisiones más afinadas, lo cual ha dificultado en algunos casos la puesta en marcha del programa elaborado.

La institución está comprometida, en el marco de la innovación académica, a mejorar dicho proceso, debido a que ésta implicará la presentación de nuevos programas: de salidas intermedias, pregrado y postgrado, los cuales necesitarán contar con procesos más rigurosos para su aprobación.

### ***C. Aumento sostenido de los niveles de excelencia académica de la institución, mediante el incremento de los niveles de formación (grados académicos) de los docentes y la incorporación de nuevas metodologías para la enseñanza y evaluación***

- Descripción

La necesidad de mejorar la calidad de los procesos formativos de las distintas carreras de pregrado, implicó que Rectoría, en consulta con el Consejo Superior, promoviera acciones tendientes a aumentar los niveles de formación de los docentes que pertenecen a la institución.

Con el propósito de indagar acerca de los niveles actuales de formación de los docentes la Dirección Académica entregó un informe en que se presenta la proporción de los profesores con estudios de magíster y doctorado<sup>52</sup>. Tal situación planteó a la institución la necesidad de

---

<sup>51</sup> Ver Actas del Consejo Superior

<sup>52</sup> Disponible en Unidad de Secretaría Académica

mejorar los estándares de calidad de la formación de los profesores y emprender acciones que favorecieran la continuación de estudios por parte de éstos. La necesidad de seguir promoviendo la formación continua de los docentes se sustenta en la definición de nuestra Universidad de ofrecer una educación de calidad, apoyada por docentes actualizados tanto en sus disciplinas, como en el quehacer docente y dispuestos a enfrentar los desafíos actuales que se presentan en la educación superior.

- Instrumentos y Mecanismos

- Concurso Público de cátedras

Toda nueva cátedra que se genera dentro de la universidad, sea por la creación de una nueva carrera, por la reforma curricular, la vacancia de los cargos, así como por cambios en el personal docente, debe ser provista con personal académico que es seleccionado por concurso público. Esto se enmarca dentro de las políticas generales de la universidad que “establece la concursabilidad de los cargos académicos-docentes y administrativos, basada su selección en factores que garanticen la transparencia e idoneidad”<sup>53</sup>.

El documento que plantea la regulación del concurso público de cátedras es “el Reglamento para el Concurso de Profesores<sup>54</sup>”, que fue aprobado por Rectoría en consulta con el Consejo Superior y sancionado por el Directorio. En este se encuentran contenidos los procedimientos y requisitos de postulación que deben cumplir todas las carreras, para la provisión del personal docente de sus programas.

En términos generales, las carreras, a través de su Consejo Académico, definen los requisitos mínimos que deben cumplir los y las postulantes, a partir de la normativa general, lo que da lugar a las bases del concurso. Definidas éstas, se ponen a disposición de los postulantes, a través de la Dirección Académica, que es la encargada de informar públicamente el llamado a concurso en los medios de comunicación pertinentes.

La recepción de los antecedentes de los postulantes se realiza centralmente en la Unidad de Secretaría Académica, la que se encarga de la recepción y ordenamiento de la información de los postulantes para su posterior análisis.

Los antecedentes son enviados a la Comisión de Concurso encargada de la selección del docente, la que ha sido conformada en cada Escuela o por integrantes de varias Escuelas, cuando se trata de cátedras comunes cuya composición y funcionamiento es regulado por el mismo reglamento de concurso. Esta emite un pronunciamiento basado en los antecedentes presentados, por los o las candidatas elegidas para ocupar el cargo docente, revisados en sus aspectos reglamentarios por la Secretaría General, antes de la emisión del Decreto.

- Clasificación Académica

---

<sup>53</sup> Ver Anexo 1

<sup>54</sup> Ver cuadro III.7

Un segundo aspecto ha sido la necesidad de contar con una jerarquización de la excelencia académica de los docentes. Esto implicó el diseño y aplicación de un sistema de clasificación basado en 5 factores: i) títulos o grados académicos, ii) experiencia docente, iii) experiencia en investigación, estudios, dirección de tesis y actividades profesionales o artísticas relevantes, iv) publicaciones y v) participación en eventos. Estos factores permiten categorizar al docente de acuerdo a la evaluación del currículo presentado y define el valor de su remuneración respecto de la escala definida por la institución respecto de los profesores contratados.

El documento oficial que regula la clasificación es el “Reglamento de Clasificación Docente”<sup>55</sup> que se puso en vigencia el año 2002 y que ha sido modificado durante el año 2004, para dar cuenta de aspectos más específicos, propios de algunas carreras que componen la universidad, que no están fuertemente ligadas a actividades investigativas y de publicación, sino que poseen un sello más distintivo en actividades profesionales y/o artísticas relevantes.

➤ Apoyo a estudios de postgrado

Un tercer aspecto lo constituye el apoyo a los estudios de postgrados que la institución ofrece a los docentes con permanencia en la institución. Esto ha significado poner a disposición de los docentes los programas de postítulos y postgrados que ofrece la Universidad, con un beneficio adicional, consistente en la rebaja del 50% de arancel.

➤ Cursos de metodología de la enseñanza y evaluación

Un último aspecto se refiere al apoyo que la institución presta a la realización de cursos de metodología de la enseñanza y la evaluación docente. El principal fundamento para el desarrollo de este tipo de actividades es dar cuenta que los procesos formativos no sólo dependen de los 5 factores que componen la clasificación, sino también de aspectos pedagógicos, que no siempre están presente en los profesionales que se dedican a la docencia universitaria.

El mecanismo contempla que cada escuela, carrera o área puede solicitar a la Dirección Académica la realización de estas actividades, previa presentación de una propuesta con objetivos, modalidad, participantes, capacitadores y costo asociado a la ejecución de la actividad. Esta es analizada y sancionada en conjunto por la Dirección Académica y de Administración y Finanzas. Aprobada la propuesta, la o las unidades académicas definen la fecha para poner en marcha la ejecución de la propuesta.

▪ Mejoramiento

La Universidad ha avanzado de manera importante en el establecimiento formal, aplicación y perfeccionamiento de los mecanismos antes descritos. En este sentido, a partir del año 2003 se han aplicado de manera sistemática concursos públicos para la designación de docentes en las distintas escuelas y el año 2005, a partir de la innovación académica, se ha concursado públicamente de manera simultánea, un número importante de cátedras.

---

<sup>55</sup> Ver Reglamento de concurso de profesores

Aún se debe avanzar en el perfeccionamiento de los concursos públicos, dando una mayor importancia a los aspectos específicos que cada carrera establece para la designación de los docentes. Junto con esto, la Dirección Académica ha considerado relevante revisar el mecanismo para agilizar la toma de decisiones, que en algunos casos, demora más de los tiempos planificados.

En cuanto a la clasificación académica, al año 2004 se ha clasificado al 100% de los docentes contratados que efectúan docencia en la Institución y, como se ha mencionado antes, se ha perfeccionado el sistema de clasificación, para dar cuenta de la diversidad de sus carreras y profesionales.

Se espera que al año 2006, el 100% de los docentes, incluyendo profesores a honorarios, esté clasificado y que periódicamente se revise la información de los profesores, a fin de dar cuenta de los cambios y avances en sus currículas.

En relación al apoyo a profesores para realizar estudios de postgrado, desde hace tres años se implementó una política consistente en el otorgamiento de un beneficio a los docentes de la Universidad y a investigadores de los centros miembros para que se inscriban en programas de magíster o doctorado al interior de nuestra Casa de Estudios, con una rebaja en el arancel correspondiente. Sin embargo, es necesario implementar una política de mayor apoyo para quienes decidan continuar perfeccionándose en otras instituciones universitarias.

***D. Seguimiento y evaluación continua de la actividad docente, como parte central del aseguramiento de la calidad en la formación. Considera aspectos ex -ante, en proceso y ex-post de la actividad docente***

▪ Descripción

El seguimiento y evaluación de la actividad docente presenta una larga data dentro de las actividades de aseguramiento de la calidad que realiza la institución. Estos procesos se han establecido dentro del concepto de “retroalimentación”, dejando de lado la visión punitiva y de control que tradicionalmente está asociada a este tipo de actividades.

El principal instrumento a disposición hasta el año 2002, era la evaluación que de manera ex post realizaban los estudiantes. Sin embargo, producto de la necesidad de responder a las expectativas de estudiantes, docentes, la institución y el medio laboral, es que se han perfeccionado gradualmente las actividades de seguimiento y evaluación, incorporando distintos factores e instrumentos para su medición.

Dentro de los factores considerados está la incorporación de las dimensiones de auto evaluación de los docentes y la evaluación del docente por parte de la jefatura de carrera de quien depende. Así, también, la incorporación de tecnología informática para una evaluación del 100% de los docentes, por parte del 100% de los estudiantes, situación que ha modificado profundamente la base de información disponible para la toma de decisiones.

Asimismo, se ha perfeccionado los sistemas de seguimiento de la actividad docente, mediante la incorporación de un nuevo sistema informático de registro que permite monitorear distintos aspectos del proceso con un breve desfase en su ejecución.

Por último, se ha incorporado mejoras en la planificación de las actividades docentes, mediante la centralización de la información a nivel de la Dirección Académica y la informatización de los programas de estudio de cada una de las asignaturas dictadas en las carreras.

- Instrumentos y Mecanismos

- Evaluación

En la actualidad, el sistema de evaluación de la actividad docente se ha perfeccionado en virtud de los avances que han tenido las disciplinas pedagógicas y que buscan analizar el fenómeno del aprendizaje desde una mirada multidimensional. Así, el sistema ha quedado conformado en base a tres componentes:

1. La evaluación de los docentes por parte de los estudiantes. Esta es realizada al término de cada período lectivo, sea trimestral, semestral y anual. Dicha evaluación es aplicada al 100% de los profesores que impartieron docencia durante el período lectivo, siendo requisito para los alumnos responder el instrumento de evaluación para la inscripción de ramos del período siguiente. Esta condición permite conocer las percepciones del 100% de los estudiantes que cursan estudios de pregrado dentro de la casa de estudio.

Las oportunidades ofrecidas por las tecnologías informáticas han permitido que el proceso de evaluación docente por parte de los estudiantes, esté informatizado y se realice utilizando la página web de la universidad. Este instrumento de evaluación es administrado por la unidad de Registro Curricular y soportado por la Unidad de Informática, la cual se encarga de velar por la seguridad y efectividad en la utilización de la plataforma.

2. La autoevaluación del docente: Un segundo componente corresponde a la auto evaluación que el docente realiza del trabajo desarrollado en el semestre con cada uno de los grupos curso, en los cuales desarrolló la labor docente.

Este auto evaluación apunta a dos ejes: la valoración que el propio docente realiza del grado de cumplimiento de los objetivos planteados en su programa de trabajo anual y la calidad de éste; y en segundo lugar, su valoración del grupo de estudiantes con los cuales le correspondió realizar esta labor.

Para la institución, la incorporación de este aspecto autoevaluativo se considera crucial, ya que permite por primera vez, que los docentes realicen un proceso formal de autorregulación de la calidad de la docencia impartida, trasladando las actividades realizadas tradicionalmente por unidades centrales, al propio ejecutor de la actividad.

3. La evaluación que realiza el jefe de carrera y/o Director de Escuela. El tercer componente de la evaluación, la realiza el Jefe de Carrera mediante el formulario diseñado para el conjunto de la Universidad. Este componente busca determinar tanto el grado de cumplimiento de aspectos formales del docente, como su compromiso por la carrera en la que se desempeña.

Esta evaluación debe ser informada y discutida con el docente, para generar el proceso de retroalimentación de ambas partes en el proceso.

4. El análisis de la información de evaluación en sus tres componentes. Cabe señalar que si bien los instrumentos correspondientes a los tres componentes del sistema de evaluación están diseñados, en estos momentos se está aplicando sólo el primero de ellos, quedando la implementación de los otros dos para el presente año.

Una vez aplicado el primer instrumento de evaluación (percepción de los alumnos acerca de la labor docente), la información es procesada por el sistema computacional, permitiendo a los directivos de cada unidad académica (Carreras, Escuelas, Áreas y Dirección Académica) el acceso a los resultados obtenidos por cada uno de los docentes. La Universidad asegura la privacidad de la información de cada evaluación, mediante el establecimiento de claves de acceso al sistema informático y por acuerdo del Consejo Superior, las jefaturas de carreras y escuelas deben informar individualmente a los docentes los resultados obtenidos, retroalimentando los procesos formativos correspondientes.

Adicionalmente, la Dirección Académica elabora un informe general de los resultados, el cual es entregado a cada uno de los integrantes del Consejo Superior, para el análisis y determinación de objetivos y actividades a cumplir en el caso que fuere necesario.

#### ➤ Seguimiento

La evaluación en proceso de la actividad docente se realiza mediante el seguimiento de las actividades formales a cumplir en cada asignatura. Son tres los aspectos centrales en los cuales ha avanzado la institución con respecto al seguimiento: la entrega de programas de cursos, el cumplimiento de las horas de clases establecidas en los programas de estudio, la recuperación de las horas no realizadas y la entrega oportuna de las calificaciones finales de cada cátedra.

Para la primera de estas, la Unidad de Secretaría Académica ingresa la asistencia diaria de los docentes al sistema informático de registro curricular, emitiendo informes semanales para cada una de las carreras a las que pertenece el o la profesora. Remitida esta información, son los Directores de Escuela y Jefes de Carrera los responsables directos de asegurar la asistencia y recuperación de las horas de docencia.

Otro de los aspectos en que se ha avanzado con respecto al seguimiento y que se ha constatado como importante preocupación de los estudiantes es la entrega de las calificaciones finales y de exámenes que realizan los docentes. En este punto, la institución ha avanzado en

la formalización y homogenización de los plazos de entrega de calificaciones, establecidos en el reglamento de estudiantes de la universidad.

- Mejoramiento

Los instrumentos correspondientes a los componente 2 y 3 del sistema, aún no están en aplicación, no obstante, serán implementados en el segundo semestre del año 2005. Para el caso del primer componente, ya se poseen resultados de los años 2003 y 2004, mediante los cuales se ha podido retroalimentar a los docentes.

Para el segundo semestre del 2006, el sistema informatizado podrá estar en completo funcionamiento con los tres componentes, puesto que se requiere desarrollar aspectos técnicos, de adaptación y validación, que se consideran necesarios para su implementación. No obstante, durante el año 2006 se pondrán a prueba los componentes 2 y 3, en versión manual, aplicándose el instrumento a través de un documento impreso.

En lo referido al seguimiento, se mantienen los aspectos antes señalados y se consideran sus resultados como satisfactorios, ya que las carreras han debido tomar la responsabilidad de monitorear los aspectos formales de sus docentes, mediante información que proveen los sistemas de la Universidad.

### ***E. Revisión y actualización permanente de las currícula de estudio de los programas de formación***

- Descripción

Durante el año 2004 se llevó a cabo el proceso más complejo de innovación académica que ha tenido lugar en esta casa de estudio, el cual consistió en la revisión y actualización simultánea del conjunto de las carreras del pregrado que componen las tres áreas académicas. Esta decisión fue la puesta en práctica de la política de revisión y actualización permanente de las currículas de formación, la que buscó articular la propuesta formativa de la universidad a:

- Las nuevas realidades de la educación superior
- Una orientación más fuerte hacia las necesidades de desarrollo de la sociedad chilena
- El proyecto académico de la institución

Se entiende que la actualización permanente es un proceso que permite asegurar la calidad en la formación, mediante la inclusión de nuevas temáticas, metodologías y tecnologías que hacen del proceso formativo un espacio de aprendizaje en constante transformación.

La experiencia de la Universidad en este punto se inicia en el año 1999, en el cual el Rector José Bengoa introdujo el concepto de *innovación* en forma sistemática, dando como resultado la incorporación de cátedras comunes (Cátedras Básicas) para todas las escuelas y carreras de la institución. Esto ha permitido una mayor transversalidad de contenidos, como también, abordar problemáticas que marcan la impronta de la institución en sus estudiantes.

- Instrumentos y Mecanismos

El cambio en la propuesta académica pretende otorgar flexibilidad a las ofertas curriculares de las carreras, ofrecer la posibilidad de acceder a más de un título profesional y a especialidades, integrar nuevas tecnologías de la información, mejorar la calidad de la docencia y ampliar la investigación y extensión en la Universidad. Así, la estructura curricular contempla una nueva oferta formativa de tres ciclos: pregrados, postgrados, postítulos, maestrías y doctorados.

Para el año 2005, se ofrece la formación del primer ciclo de formación de pregrado compuesto por una formación general institucional, una formación general de área y una formación profesional o disciplinaria<sup>56</sup>.

Basada en esta experiencia, la Universidad está definiendo durante el 2005 los mecanismos específicos para las revisiones y actualizaciones futuras que pueda realizar cada carrera. Junto con ello, se está llevando a cabo el proceso de innovación académica de los postgrados, que deberá quedar concluida durante el segundo semestre del 2005.

- Mejoramiento

Si bien el proceso de innovación del pregrado, ha concluido en líneas generales de manera satisfactoria, su impacto dentro del proceso de formación sólo podrá ser observado durante el año 2005. Por ello, una visión crítica sólo puede estar referida al proceso de diseño y construcción de las propuestas y en este aspecto, ha parecido relevante mencionar que aún quedan espacios por mejorar respecto de la consideración del contexto laboral.

Para el año 2006, las prioridades de la Universidad consideran:

- La innovación de los Postgrados
- El diseño de nuevas metodologías para la enseñanza y evaluación, acordes con la innovación.
- El seguimiento y perfeccionamiento de los currículos ya innovados.

#### ***F. Mejoramiento e incremento sostenido de los servicios de apoyo académico a los estudiantes***

- Descripción

El aumento sostenido en la calidad y la cantidad de los servicios de apoyo a los estudiantes, ha sido una preocupación de los niveles Directivos Superiores de la Universidad, que se ha concretizado a partir de diversos mecanismos que buscan permitir a los estudiantes un desarrollo normal de las actividades académicas y extra-académicas en la Universidad.

---

<sup>56</sup> Ver documento sobre innovación académica, disponible en Dirección Académica

Cada año se privilegia dotar de mayores y mejores servicios a las actividades ligadas directamente con la docencia, por sobre las relacionadas con actividades extra curriculares. Esta forma de funcionamiento es histórica dentro de la Universidad y obedece a la estrecha disponibilidad de recursos financieros, dado los bajos aranceles. La medida de mantener bajos aranceles se enmarca dentro del sentido y misión que la institución ha definido y, por ende, le exige priorizar el primer tipo de servicios antes mencionado (actividades vinculadas a la docencia), por considerarse esenciales para el proceso formativo de los estudiantes.

La incorporación de nuevos servicios y el mejoramiento de los ya existentes depende, por tanto, de la capacidad que se tenga de generar nuevos recursos y maximizar los ya presupuestados. En este sentido es importante señalar que, a pesar de esta restricción de recursos, se ha aumentado progresivamente la cantidad de financiamiento para estos servicios y otros adicionales.

Asimismo, es importante mencionar que durante el año 2004 se realizó una encuesta sobre “Calidad de la docencia y servicios de apoyo de la Universidad”<sup>57</sup>, la cual contó con una muestra total de 430 encuestados y que marca una nueva etapa dentro de la gestión de la institución, incorporando la dimensión de los usuarios. En este informe se refleja el importante grado de satisfacción que los estudiantes poseen según los distintos tipos de servicios que la Universidad presta.

- Instrumentos y Mecanismos

Los servicios que presta la universidad a los estudiantes se dividen en cuatro grupos:

- Los ligados directamente a la actividad formativa: Biblioteca y Laboratorios Computacionales<sup>58</sup>.
- De apoyo a la equidad de acceso a la educación: Becas y Programas de ayuda a estudiantes
- De extensión: Fondos Concursables para proyectos estudiantiles, actividades artísticas, deportivas y de prevención al consumo de drogas y alcohol.
- Administrativos: Tesorería, Registro Curricular y Secretarías de Carrera

Para el caso de los tres primeros grupos de servicios, los encargados de cada unidad responsable de la prestación, deben realizar una planificación anual priorizada de los recursos necesarios según los objetivos y metas a cumplir. Esta es presentada y discutida con la Rectoría y las Direcciones Académicas y de Administración y Finanzas, las cuales se pronuncian sobre la pertinencia de los objetivos y metas, según los objetivos operativos del año y las proyecciones presupuestarias.

---

<sup>57</sup> Esta encuesta está a disposición en formato impreso y digital en la Unidad de Planificación y Evaluación

<sup>58</sup> Se excluyen aquí los laboratorios específicos de Escuela, como biología y clínica ya que son parte de la actividad formativa misma y se ubican dentro del POA de cada unidad.

Una vez analizados y consensuados los planes y recursos que cada una de estas unidades requiere, el informe respectivo es presentado por la Rectoría al Consejo Superior, quien se pronuncia sobre la pertinencia de las actividades y recursos asignados a la Unidad. Estas actividades no están reglamentadas dentro de la institución, sino que obedecen a un patrón histórico de funcionamiento que ha sido eficiente hasta hoy.

Para el caso del último grupo de servicios, éstos quedan afectos a los presupuestos centrales de la Dirección Académica y de Administración y Finanzas y su modificación en cantidad queda determinada por la demanda del servicio.

### *Biblioteca*

Por ser la biblioteca un eje central de los servicios con alto impacto académico, se muestran aquí datos centrales de su evolución

<b>Cuadro N° 25: Evolución de indicadores de Biblioteca 2001-2005</b>					
<b>Ítem</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005 (abril)</b>
Número de Ejemplares	35.477	36.960	38.798	41.853	43.275
Títulos	17.912	18.815	20.033	21.091	21.696
Ingreso de revistas por año	52	224	996	156	68
Títulos de revistas suscritas	17	43	32	16	21
Títulos por Alumno	6.69	6.05	5.84	6.17	8.08
Prestamos Anuales (enero-octubre)	Sd	42.687	62.235	51.790	
Fuente: Unidad de Biblioteca					

- Mejoramiento

La Universidad ha incorporado progresivamente mayor cantidad de servicios y según los datos obtenidos por la encuesta antes citada, el grado de satisfacción es considerado “bueno”. Esto denota la capacidad de la institución de generar más y mejores servicios con una cantidad muy limitada de recursos.

A pesar de ello, se es conciente internamente que el aspecto complejo que la institución deberá abordar en el mediano plazo, es la relación entre aranceles versus el incremento en la calidad, cantidad y nuevos servicios que otras Casas de Estudio ofrecen. En este sentido, la carencia de servicios deportivos, artísticos y la adecuación constante a nuevas tecnologías, se ven obstaculizadas por una definición institucional de dar acceso a que aquellos estudiantes con baja capacidad de pago.

Los Directivos están conscientes de esta realidad, pero se observa que no es posible revertir esta situación en el corto plazo, por lo que se asume la necesidad de promover la capacidad institucional de generar recursos adicionales mediante diversas vías.

Hasta hoy los esfuerzos han estado centrados en lograr, de manera constante, mayores grados de eficiencia en la utilización de los recursos, de manera que permitan mejorar la cantidad y calidad de los servicios descritos.

Para los casos de Biblioteca y Laboratorios Computacionales, la Dirección Académica está preparando el diseño de un plan de mejoramiento a 3 años plazo, con metas y actividades anuales para su mejoramiento, el cual esté basado en las áreas críticas de la encuesta “Calidad de la docencia y servicios de apoyo de la Universidad”<sup>59</sup>, en los Estándares de Bibliotecas Chilenas y en los aspectos surgidos a partir del proceso de autoevaluación de la acreditación institucional.

### ***G. Mejoramiento continuo de la calidad y oportunidad de la información para el seguimiento y la toma de decisiones académicas***

- Descripción

La necesidad de contar con información más precisa para la toma de decisiones académicas, llevó a que la Dirección de la Universidad adoptara como política para el período 2001-2005: el mejoramiento de los sistemas de información disponibles.

Es tal la importancia que se ha dado a este punto que se han destinado importantes recursos para la implementación de nuevos sistemas informatizados de Registro Académico y Registro Financiero Contable.

Este proceso de mejoramiento está acompañado por el incentivo que la Dirección Académica realiza, para que las restantes unidades académicas (Áreas, Escuelas, Carreras y Programas de Postgrado) obtengan y analicen la información que consideren relevante para la toma de decisiones.

La amplitud de esta información permite, en la actualidad, el seguimiento académico de cada estudiante, de los docentes, de los resultados de admisión y de las transformaciones que se están dando en la oferta del sistema de educación superior chileno.

- Instrumentos y Mecanismos

Los mecanismos de información disponibles se clasifican en dos categorías: de disponibilidad permanente y discrecional. Los primeros, están referidos a los sistemas informáticos a los cuales los directores de Área, Escuela y Jefaturas de Carrera pueden acceder directamente desde sus estaciones de trabajo. Los segundos, son aquellos estudios específicos, que a petición de la unidad, realiza alguna instancia perteneciente a la Dirección Académica o Administración y Finanzas.

Así los dos instrumentos para la obtención de información académica son:

---

<sup>59</sup> Ver encuesta disponible en Unidad de Planificación y Evaluación.

- Sistema de Registro Académico.
- Estudios de la Unidad de Planificación y Evaluación, Registro Curricular y Admisión
  - Mejoramiento

La Universidad ha avanzado de forma importante en la disponibilidad de información para la toma de decisiones, esto lo demuestra la cantidad de estudios realizados en los últimos dos años: estudios de oferta de carreras (2003-2004-2005), estudio de empleadores (2004), condiciones de ingreso de estudiantes (2004), de cohortes (1997-2004) y transformaciones de la educación superior para el proceso de innovación académica. Además de la puesta en marcha del nuevo sistema de registro curricular que centraliza la información de estudiantes y docentes de la institución.

Un aspecto que aún requiere mayor atención es la escasa utilización de esta información a niveles de escuelas y carreras, persistiendo con ello, algunas prácticas no siempre basadas en la información disponible.

Frente a esto, la Dirección Académica está realizando esfuerzos para que cada una de las decisiones académicas que se tomen, se encuentren respaldadas por la información oficial proveniente de los instrumentos anteriores.

#### ***H. El equilibrio entre lo académico y financiero será considerado para el cierre de las carreras y programas de estudio***

- Descripción

Para el término de las actividades académicas de una carrera o programa de estudio, el principio fundamental es mantener los equilibrios financieros globales, por considerarse clave para mantener la sustentabilidad en el largo plazo de la Universidad. Por ello, más importante que la política de cierre es la de apertura, en la cual se debe evaluar la factibilidad de éxito del programa, su aporte académico para la institución y para el desarrollo del país y su aporte económico para la Universidad.

En la actualidad se consideran los siguientes elementos para el cierre de una carrera o programa de estudio:

- Disminución de opciones y preferencias de los estudiantes, que se traduce en una caída significativa y sistemática de matrículas de primer año.
- La consideración de que las condiciones futuras no prevén cambios en la situación anterior, a pesar de los esfuerzos que la institución pudiera realizar.

- Instrumentos y Mecanismos

La puesta en marcha de este mecanismo surge a partir de los resultados del proceso de admisión de la carrera o programa en particular. Cuando éstos son inferiores al punto de equilibrio de sustentabilidad financiera la Rectoría, en consulta con el Consejo Superior y las Direcciones Académicas y de Administración y Finanzas define la apertura o cierre del primer año. En cualquiera de las dos situaciones la Rectoría, en trabajo conjunto con la Dirección de la Carrera o Programa y las dos Direcciones antes mencionadas, define un plan de contingencia para el proceso de admisión del año siguiente.

En el caso de repetirse esta caída, la Rectoría puede definir el cierre permanente o del primer año, según los antecedentes que se tengan respecto de las condiciones futuras de la carrera. Para ello, se analizan los datos de la oferta y los resultados obtenidos por otras Casas de Estudio, los cuales permitan una decisión informada, así como los resultados financieros de las restantes cohortes en ejecución.

En el caso del cierre permanente, la institución informa a los docentes y estudiantes, en conjunto con la Dirección de la Carrera, y compromete el término de la última cohorte entrante.

<b>Cuadro N° 26: Carreras cerradas ingreso de primer año en el período 2001-2005</b>		
<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
No existen carreras Cerradas		Ingeniería de Ejecución en Gestión Informática Ingeniería de Ejecución en Gestión Ambiental Ingeniería Comercial

Fuente: Dirección Académica

- Mejoramiento

La competencia actual de instituciones de educación superior obliga a la Universidad a ser muy cuidadosa en la decisión de ofertar nuevas carreras, la cual debe basarse en estudios que garanticen resultados positivos en el ingreso de estudiantes. De ahí la importancia de acentuar los propósitos de ofrecer formación de calidad a los alumnos, ofertar programas que respondan a demandas de la sociedad y responder a perfiles profesionales acordes con la misión de la institución, entre otros. Ello requiere utilizar la información disponible de manera que permita conocer las tendencias que se presentan en el país por áreas disciplinarias, así como las necesidades del mercado laboral y de este modo se pueda tomar las decisiones más acertadas en relación a la apertura o cierre de programas.

## 2.2. Políticas de Investigación y Estudios de Apoyo a la Actividad Docente<sup>60</sup>

### *A. Fortalecimiento y desarrollo de la investigación, estudios, evaluaciones, asistencia técnica y capacitación como una práctica permanente de apoyo a la actividad académica docente*

- Descripción

El desarrollo académico de la Universidad, en su más amplio sentido, requiere que junto al mejoramiento docente se materialicen avances en la investigación, los estudios y las prestaciones de servicios. Por otro lado, la realización por parte de la Universidad de actividades distintas a las docentes propias de las carreras, permite establecer una relación estrecha entre la Universidad y la sociedad. La investigación, los estudios, las evaluaciones, la asistencia técnica y la capacitación van estableciendo lazos de compromisos entre la Universidad y la sociedad, lo que permite preparar a mejores profesionales. Cada vez adquiere mayor relevancia el requerimiento de impulso de la investigación y su vinculación a la docencia como parte de una práctica que asegure su calidad. Como es sabido, la investigación se ha realizado en nuestra Universidad tanto con el aporte de recursos internos como externos.

- Instrumentos y Mecanismos

En el mes de marzo de 1998 inició sus actividades la Dirección de Investigación y Estudios para el cumplimiento, entre otros, de los siguientes objetivos: fortalecer la docencia, la investigación y las prácticas laborales a través del desarrollo de estudios, investigaciones, evaluaciones, asistencia técnica, capacitación y extensión; contribuir a una mayor presencia de la Universidad en el medio nacional; integrar laboralmente a profesores y ayudantes en actividades propias de la Universidad; integrar a los alumnos en actividades que contribuyen a su formación; así como abordar de una manera sistemática y preestablecida las oportunidades que se presentan en materia de prestación de servicios.

En marzo del 2000, en el marco de una jornada de trabajo organizada por la Dirección de Investigación y Estudios de la Universidad, se reunió un número importante de académicos con el fin de poner en marcha un plan de investigaciones, estudios y actividades profesionales anexas. En la discusión de la jornada se identificaron núcleos temáticos de investigación y tópicos de estudios que representan un conjunto de temas de interés en los cuales existe en la Universidad capacidad y potencialidad. Ese mismo año se realizó una primera convocatoria de concurso para la formación de los núcleos temáticos y la postulación de proyectos, seleccionando el Comité de la Dirección de Estudios un total de 10 proyectos. Se continuó con la presentación de proyectos al Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDECYT), al cual se postulaba ya desde años anteriores. En los años 2002 y 2003 se iniciaron los concursos internos de apoyo a la extensión y las publicaciones.

- Mejoramiento

---

<sup>60</sup> Para ver estadística resumida de investigación, extensión, publicaciones y prestación de servicios, ver Anexo 12

La actividad de investigación ha tenido un impacto directo en la realización de cátedras, así como en la elaboración de propuestas docente de pregrado y postgrado, contribuyendo de esta manera a renovar y actualizar nuestra docencia

Si bien se han logrado avances importantes en el fortalecimiento y desarrollo de la investigación, estudios y prestaciones de servicios como una práctica permanente de apoyo a la actividad académica docente, no es menos cierto que es posible incrementar ese apoyo a través de mecanismos que garanticen el traspaso a los alumnos de los conocimientos generados, que incluye, entre otros, prácticas profesionales, guía de tesis de grado, preparación de documentos de discusión y de apuntes docentes, preparación de propuestas de actualización de asignaturas existentes como también de incorporación de otras nuevas, etc.

### ***B. Asignación de recursos para las actividades de investigación, extensión y publicaciones a través de concursos***

- Descripción

Dada la limitación de recursos para financiar con fuentes internas las actividades de investigación, extensión y publicaciones y como una forma de hacer más transparente la distribución de dichos fondos, se ha establecido sistemas de concursos para la asignación de recursos de estas actividades, que son resueltos por el Comité respectivo. El establecimiento de bases en los llamados a concurso permitió mejorar, en general, la formulación de los proyectos y facilitó el proceso de toma de decisiones, puesto que se pudo seleccionar y financiar propuestas a partir de pautas comunes y equitativas.

- Instrumentos y Mecanismos

La primera iniciativa institucional fue desarrollada en el año 1997 con la creación del Fondo de Investigación para docentes de la Academia (FINDA), que buscaba potenciar la presentación de proyectos a FONDECYT, junto con desarrollar y fortalecer los equipos internos. A partir del 2000 la Universidad dio un nuevo impulso al fomento de la investigación. En ese año tiene lugar el Primer Concurso de Proyectos de Núcleos Temáticos de Investigación (NTI), que se han realizado anualmente hasta el presente. Por su parte, el año 2002 se inicia también para períodos anuales el Concurso de Proyectos de Extensión. En los años 2003 y 2004 se realizaron el Concurso de Publicación de Libros y el Concurso para el financiamiento de la preparación de proyectos a presentar al Programa Regular de Proyectos de Investigación o al Programa de Postdoctorado de FONDECYT. También en los años 2003 y 2004 se asignaron recursos destinados a la publicación de documentos de discusión y de apuntes docentes, para lo cual se requirió de propuesta sancionada por las Áreas o por la unidad a cargo de los cursos básicos, cuando correspondía. En el 2004 se inició la puesta en marcha de un Fondo de iniciativas para los Centros integrantes de la universidad.

- Mejoramiento

Con el transcurrir de los años se han ido agregando concursos y, por lo tanto, se ha tornado más complejo el tema de asignación de recursos. En consecuencia, se ha iniciado en el

presente año un estudio de propuesta de mejoramiento de los mecanismos de concursos en las fases de postulación, evaluación, resolución, ejecución y seguimiento.

### ***C. Perfeccionamiento permanente de los mecanismos utilizados en la concursabilidad de los recursos***

- Descripción

La experiencia del período 2000-2004 ha mostrado que se hace necesario precisar y redefinir la relación entre los NTI, en tanto equipos regulares de investigación y formulación de temáticas para futuras investigaciones, y los proyectos anuales que se concursan, que forman parte de sus actividades específicas. No está aún suficientemente precisada la relación entre un grupo interdisciplinario de investigadores, que se pretende se vayan proyectando en el tiempo y los diversos proyectos que, como grupo, concursan y que constituyen, precisamente, sus proyectos “semilla”.

- Instrumentos y Mecanismos

La evaluación periódica mediante los informes de avance de los NTI ha permitido determinar el grado de cumplimiento de actividades y objetivos, tomando las medidas correctivas necesarias tendientes a lograr el cumplimiento de lo prometido. Asimismo, la aceptación del informe final de un proyecto ha sido la condición necesaria para el financiamiento de un nuevo proyecto. Por otro lado, la revisión anual de las bases de los llamados a concurso ha sido el medio dirigido a mejorar la convocatoria, ampliar la cobertura y perfilar la constitución de equipos de investigación.

- Mejoramiento

Se requiere definir mejor la relación entre los NTI y los Programas actualmente existentes en la Universidad (Programa de Estudios de Género y Sociedad y Cátedra de Derechos Humanos). Ellos poseen, por su propia definición, el carácter de NTI, pero sus dinámicas van mucho más allá que los propósitos más reducidos de éstos, lo que provoca distorsiones en términos de la formalidad de su presentación a los concursos, como en la ponderación de sus actividades respecto de otros NTI con menor institucionalización.

Otro tema pendiente, asociado al anterior, es el de la posible creación de nuevos Programas, surgidos de la actividad permanente y a menudo más compleja (que incluye, además de proyectos internos, proyectos externos, seminarios, talleres, cátedras, tesis, etc.) realizada por algunos NTI. La situación actual es que el espacio de apoyo que implican los NTI es insuficiente para apoyar su consolidación y ésta parece relevante para las mismas proyecciones de la Universidad.

Asimismo, se debe precisar mejor el tipo de proyecto (investigación, estudio u otros) que se busca incentivar y desarrollar, y sus modalidades. Las bases actuales priorizan la investigación realizada bajo el paradigma FONDECYT, por lo que algunos proyectos, que proponen la realización de estudios, quedan desmejorados frente a los primeros.

Desde algunas Escuelas se ha planteado la importancia de aumentar los incentivos a los investigadores jóvenes y aunque las bases actuales buscan precisamente integrar y formar a esos investigadores, es cierto que pueden pensarse igualmente otras modalidades de apoyo.

Parece importante considerar, como parte de una política de incentivo a la consolidación e institucionalización de otros grupos de investigación y el apoyo a los Programas actualmente existentes, la creación de un fondo competitivo especial para programas de Investigación, de mayor duración y con exigencias más altas. En este mismo contexto se podría dar cabida a un tipo de proyectos que se han presentado a concursos anteriores y que responden, fundamentalmente, a líneas implementadas por las Escuelas. Hasta ahora han quedado fuera de los concursos por no ajustarse totalmente a las bases y han obtenido, por lo mismo, puntajes menores. Pero se trata de un tipo de realidades que es preciso reconocer e incorporar.

Se ha propuesto la creación de dos fondos: uno para investigadores en formación y otro para investigadores que cuentan ya con experiencia. Esta posibilidad choca, sin embargo, con lo que han sido las políticas nacionales, que propenden fuertemente a la creación de una carrera de investigación que incluye la participación de los académicos jóvenes o sin experiencia en tanto ayudantes y colaboradores de investigadores ya formados.

En relación con los NTI se requiere tanto de una mayor claridad en las bases del concurso y en los instrumentos de evaluación de los proyectos, como de una política de comunicaciones más eficiente.

Los desafíos / tareas propuestas para el 2005 en la concursabilidad de los recursos incluyen lo siguiente:

- Revisión de las bases de los llamados a concursos.
- Diseño de formularios para la postulación a concursos, entrega de informes de avance e informes finales.
- Revisión de calendarización de los concursos.
- Consolidación de cuerpo de evaluadores interno y externo.

#### ***D. Apoyo a las actividades de investigación, extensión y publicación***

- Descripción

Los lineamientos para el período 2001 -2005 fueron definidos dentro de un contexto en el cual se advertía una brecha creciente entre lo que se ha llamado recientemente “universidades complejas” y las “universidades docentes”. La gran diferencia estriba, precisamente, en la capacidad institucional de las primeras en que, además de impartir docencia y formación profesional, son capaces de producir conocimiento a través de su investigación, así como de producir creación artística y cultural. Se reconocía que son las universidades complejas las que podrán ir accediendo paulatinamente a nuevos recursos y apoyos para su permanencia y crecimiento dentro del sistema universitario.

Es aquí que adquiere una mayor relevancia la política de la Universidad de impulsar la investigación y los estudios y vincularlos a la docencia como parte de una práctica que asegure su calidad.

- Instrumentos y Mecanismos

El apoyo a las actividades de investigación, extensión y publicación se ha canalizado a través de los recursos asignados en los presupuestos anuales de la Universidad, los cuales muestran un crecimiento a través del tiempo. Además, se pusieron en práctica otras medidas de apoyo a la presentación de proyectos, como talleres de preparación de proyectos, equipos revisores de proyectos, etc. Por otro lado, como parte de los incentivos a la investigación, la Universidad entregó, a partir del concurso 2004, el porcentaje de administración que le corresponde a la institución patrocinante (7% de los montos aprobados) a los equipos de investigación, debiendo éstos reinvertir esos fondos en pago a ayudantes, adquisiciones bibliográficas y otros ítems que refuerzan el desarrollo de la Universidad y de nuestros cuadros de investigación.

La evaluación periódica de los grados de avance de los NTI ha permitido poner en práctica diversas medidas de apoyo: en lo metodológico, el cumplimiento financiero en el marco del proyecto, la postulación a otras fuentes de financiamiento, entre otras.

- Mejoramiento

Se trata, por una parte, de mejorar la vinculación actualmente existente entre el área de investigaciones, extensión y publicaciones y el área de prestaciones de servicios, especialmente a través de los estudios, las que hasta ahora presentan una escasa asociatividad, lo que dificulta la maximización de nuestros recursos y de los conocimientos producidos en ambas.

Asimismo, es importante avanzar en una cierta centralización del conjunto de actividades de investigaciones realizadas en la Universidad o financiadas por ella, con el objetivo de optimizar los recursos asignados pero, sobre todo, de asegurar los niveles de calidad y de difusión que ellas deben tener.

Los desafíos / tareas propuestas para el 2005 en la investigación, extensión y publicaciones incluyen lo siguiente:

*Investigación*

- Discusión de políticas de investigación.
- Diseño de líneas de apoyo especiales temporales (ejemplo: apoyo a investigadores jóvenes).
- Ampliación de cobertura de investigación.
- Aumento del número de investigadores.
- Consolidación de redes de investigación.

*Extensión*

- Discusión de políticas de extensión.
- Discusión sobre tipo de proyectos a ejecutar.

### *Publicaciones*

- Discusión de políticas de publicaciones.
- Renovación de Comité Editorial de la Universidad.
- Composición de Comité Editorial de las revistas.
- Contribuciones realizadas desde fuera de la Universidad.
- Estudio de la indexación de revistas.
- Publicaciones en formato electrónico.
- Distribución de las publicaciones.
- Catálogo de publicaciones.
- Publicaciones en página web.

### ***E. Mejoramiento sostenido de la calidad de los proyectos preparados en el marco de la investigación, estudios, extensión, publicaciones y prestaciones de servicios***

#### ▪ Descripción

Como parte del avance en los proyectos de investigación realizados por la institución, se hace necesario ir perfeccionando los sistemas que aseguren la calidad de los mismos. Para ello se requiere generar mecanismos y procedimientos adecuados y formalizados a fin de que den transparencia y confiabilidad en su asignación. Por otro lado, es necesario integrar a todas las disciplinas existentes en la universidad.

#### ▪ Instrumentos y Mecanismos

Desde el año 2002 se han realizado talleres de preparación de proyectos a presentar al Programa Regular de Proyectos de Investigación FONDECYT, dirigido al apoyo de equipos de investigación con poca experiencia en la formulación de estos proyectos.

Además, un equipo de trabajo ha colaborado en la revisión técnica de los proyectos presentados a FONDECYT. Este equipo revisó 7 proyectos en 2003 y 13 en 2004. Es destacable que, a partir de esta práctica, se ha logrado mejorar sustantivamente las condiciones tanto formales como de estructura de la presentación de proyectos, lo que ha permitido que ninguno de los proyectos presentados fuera eliminado por razones técnicas (proyectos incompletos o mal formulados) o administrativas (no ajustarse a las bases).

#### ▪ Mejoramiento

Una de las debilidades más significativas la constituye la ausencia de algunas disciplinas y líneas de formación académicas que estando presentes en la Universidad, no ha tenido una adecuada expresión en actividades de investigación, estudios, extensión, publicaciones y prestaciones de servicios. De hecho varios profesores(as) han intentado implementar este tipo

de actividades pero sin buenos resultados, lo que exige un trabajo de formación en investigación y metodologías que permitan superar esta situación.

Existe capacidad académica adecuada que permite lograr mejores resultados en las postulaciones a concursos. Sin embargo, una de las causas que explica la baja de postulaciones, reside en la estructura de contratación que impide una mayor dedicación a las tareas de investigación.

Otra situación es la relacionada con las actividades de postgrado y su vinculación con la investigación. En este sentido, es necesario incentivar a los docentes de postgrado mediante mecanismos de postulación y fondos en la medida que se generen mayores recursos, tanto internos como externos.

Se ha iniciado conversaciones en las Áreas con el fin de asegurar la calidad necesaria en los proyectos presentados en el marco de las prestaciones de servicios. Por otro lado, también se ha iniciado contactos con otras instituciones (empresas consultoras, ONGs, establecimientos educacionales) o consultores, dirigidos a incrementar la competitividad en las presentaciones de propuestas a concursos públicos o privados.

#### ***F. Conformación de espacios de reflexión sobre el quehacer nacional, contribuyendo a la formulación de propuestas vinculadas al sector público y a una mayor presencia de la Universidad en el medio nacional***

- Descripción

La política de investigación y estudios de la Universidad está orientada a promover y fortalecer la docencia, a realizar un aporte científico en el campo de las ciencias sociales y humanas, y a contribuir a la formulación de propuestas vinculadas al estudio de problemas nacionales y locales. Para desarrollar estos propósitos se promueve la coordinación y el apoyo al trabajo de investigación, estudios y otras prestaciones de servicios que realizan las Áreas, Escuelas y Centros de la Universidad, generando equipos de trabajo interdisciplinarios. Los avances en actividades de investigación, estudios, evaluaciones, asistencia técnica y capacitación cimientan una mejor relación de la Universidad con la sociedad. La Universidad cuenta con competencias, experiencias y capacidad de propuesta en diversos temas de interés nacional.

- Instrumentos y Mecanismos

En relación con las prestaciones de servicios, la Universidad, a través de las diversas unidades de su estructura, podrá proporcionar los siguientes elementos para el cumplimiento de requerimientos en los concursos: nombre jurídico, antecedentes legales y financieros necesarios para firmar los contratos, espacio físico y equipamiento, administración financiera y contable de los recursos, labores de secretaría, boletas de garantía, coordinación y preparación de las propuestas, promoción, financiamiento de algunos gastos operativos (fotocopias, llamadas telefónicas, fax, procesamiento computacional, etc.), trabajo ejecutivo para la concreción de los contratos, manejo de bases de datos de consultores.

En relación con la Encuesta Nacional de Opinión “Las chilenas y los chilenos frente a la modernidad”, realizada en los años 2003 y 2004 por un equipo de investigadores de nuestra Universidad y de acuerdo a informe de la dirección de esta investigación, se cumplieron cabalmente los objetivos de las encuestas: 1) suministrar información primaria para los estudios que lleva a cabo la universidad en los temas correspondientes, y 2) contribuir a difundir las actividades de la universidad en los medios de comunicación. Además, hay que destacar que como producto de las encuestas realizadas la Universidad puede mostrar cierto currículum en ese campo y contar también con un equipo consolidado que está en condiciones de realizar trabajos similares.

- Mejoramiento

Se deben desarrollar procedimientos que faciliten la identificación de temáticas en los que la Universidad tenga ventajas comparativas. Un incremento en el nivel de las prestaciones de servicios requiere de mejoramientos en la forma de abordar las oportunidades que se presentan en esta materia, así como de mejoramientos en el sistema relacionado con la postulación a proyectos, ejecución, supervisión y seguimiento de los mismos.