

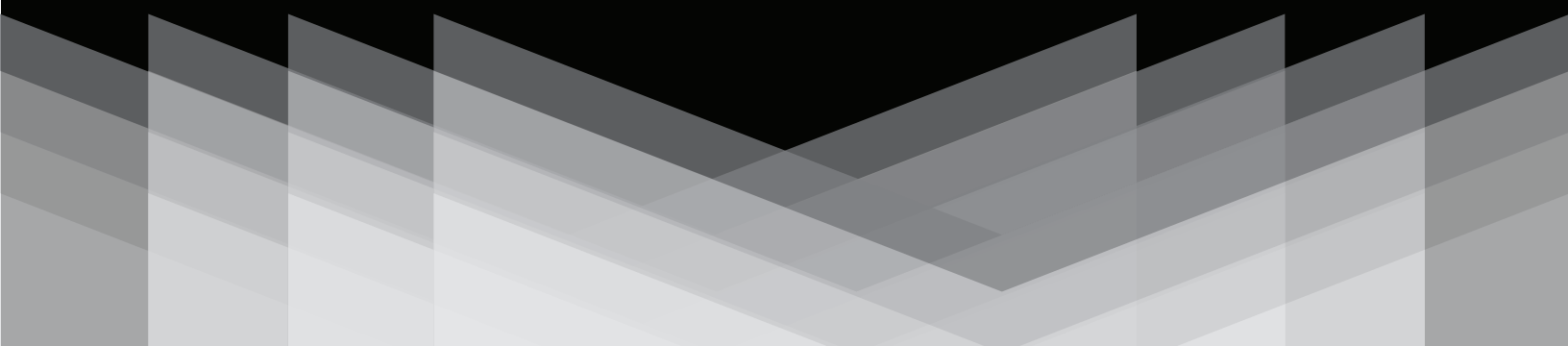


UNIVERSIDAD  
ACADEMIA  
DE HUMANISMO CRISTIANO

Proceso 2017

# ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO



# TABLA DE CONTENIDOS

<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>5</b>
1. Antecedentes Generales .....	7
2. Contexto Histórico .....	13
2.1 El escenario de fondo .....	13
2.2 La reforma universitaria de los años sesenta y la idea de una nueva universidad .....	13
2.3 El impacto de la dictadura militar sobre el sistema universitario .....	14
2.4 La legislación del año 1981 y la creación de nuevas universidades privadas .....	14
2.5 Los años noventa y el retorno a la democracia .....	14
2.6 La emergencia de nuevos estudiantes y la necesidad de una Reforma profunda .....	15
2.7. La UAHC: sus principales posturas y compromisos frente al proceso actual de reforma de la educación superior .....	16
3. Desarrollo Institucional .....	17
3.1. Proyecto Educativo .....	17
3.2. Modelo Educativo .....	39
3.3. Modelo de Intervención Territorial .....	41
3.4. Modelo de Aseguramiento de la Calidad .....	43
<b>METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN</b>	<b>48</b>
1.1 El proceso de autoevaluación .....	49
1.2 Consultas a informantes claves y recolección de información .....	49
1.3 La redacción del informe .....	52
1.4 Socialización del proceso autoevaluativo .....	53
1.5 Evaluación del proceso de acreditación institucional y los procesos anteriores .....	53
<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>55</b>
Criterio 1: La estructura y organización institucional .....	56
1.1 Presentación del estándar .....	56
1.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento .....	56
1.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave .....	79
1.4 Síntesis evaluativa .....	80
1.5 Líneas de mejoramiento .....	80
Criterio 2: Sistemas de gobierno y estructura organizacional .....	82

2.1 Presentación del estándar .....	82
2.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento.....	82
2.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave.....	90
2.4 Síntesis evaluativa .....	90
2.5 Líneas de mejoramiento .....	91
<b>Criterio 3: Recursos Humanos .....</b>	<b>92</b>
3.1 Presentación del estándar .....	92
3.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento.....	92
3.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave.....	104
3.4 Síntesis evaluativa .....	105
3.5 Líneas de mejoramiento .....	106
<b>Criterio 4: Recursos financieros, físicos y materiales .....</b>	<b>107</b>
4.1 Presentación del estándar .....	107
4.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento.....	107
4.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave.....	121
4.4 Síntesis evaluativa .....	122
4.5 Líneas de mejoramiento .....	123
<b>Criterio 5: Análisis institucional.....</b>	<b>124</b>
5.1 Presentación del estándar .....	124
5.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento.....	124
5.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave.....	133
5.4 Síntesis evaluativa .....	134
5.5 Líneas de mejoramiento.....	134
<b>Criterio 6: Información sobre los procesos institucionales .....</b>	<b>135</b>
6.1 Presentación del estándar .....	135
6.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento.....	135
6.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave.....	143
6.4 Síntesis evaluativa .....	143
6.5 Líneas de mejoramiento.....	144
<b>DOCENCIA DE PREGRADO .....</b>	<b>146</b>
<b>Criterio 1: Diseño y provisión de carreras y programas .....</b>	<b>147</b>
1.1 Presentación del estándar .....	147

1.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento .....	147
1.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave .....	164
1.4 Síntesis evaluativa.....	171
1.5 Líneas de mejoramiento.....	171
<b>Criterio 2: Proceso de Enseñanza.....</b>	<b>172</b>
2.1 Presentación del estándar .....	172
2.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento.....	172
2.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave.....	190
2.4 Síntesis evaluativa .....	192
2.5 Líneas de mejoramiento.....	192
<b>Criterio 3: Dotación Académica/Docente .....</b>	<b>193</b>
3.1 Presentación del estándar .....	193
3.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento.....	193
3.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave.....	201
3.4 Síntesis evaluativa .....	203
3.5 Líneas de mejoramiento .....	204
<b>Criterio 4: Estudiantes: Progresión, Servicios y Recursos para la Docencia.....</b>	<b>205</b>
4.1 Presentación del Estándar .....	205
4.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento.....	205
4.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave.....	237
4.4 Síntesis evaluativa .....	243
4.5 Líneas de mejoramiento .....	244
<b>Criterio 5: Investigación y docencia.....</b>	<b>245</b>
5.1 Presentación del estándar .....	245
5.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento.....	245
5.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave.....	254
5.4 Síntesis evaluativa .....	256
5.5 Líneas de mejoramiento.....	257
<b>VINCULACIÓN CON EL MEDIO</b>	<b>259</b>
<b>Criterio 1: Diseño y aplicación de una política institucional de vinculación con el medio.....</b>	<b>259</b>
1.1 Presentación del estándar .....	259
1.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento .....	259

1.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave .....	268
1.4 Síntesis evaluativa.....	269
1.5 Línea de mejoramiento.....	269
<b>Criterio 2: Instancias y mecanismos formales y sistemáticos de vinculación con el medio externo</b> .....	<b>270</b>
2.1 Presentación del estándar .....	270
2.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento.....	270
2.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave.....	323
2.4 Síntesis evaluativa .....	337
2.5 Líneas de mejoramiento .....	338
<b>Criterio 3: Asignación de recursos suficientes para asegurar el desarrollo de las actividades de vinculación con el medio</b> .....	<b>339</b>
3.1 Presentación del estándar .....	339
3.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento.....	339
3.3 Síntesis evaluativa .....	346
3.4 Líneas de mejoramiento .....	346
<b>Criterio 4: Vinculación de estas actividades con las funciones propias de la universidad</b> .....	<b>347</b>
4.1 Presentación del estándar .....	347
4.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento.....	347
4.3 Síntesis evaluativa .....	352
4.4 Líneas de mejoramiento .....	352
<b>Criterio 5: Impacto de la vinculación con el medio</b> .....	<b>353</b>
5.1 Presentación del estándar .....	353
5.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento.....	353
5.3 Síntesis evaluativa .....	358
5.4 Líneas de mejoramiento .....	358
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	<b>360</b>
1. Presentación:.....	360
2. Fortalezas detectadas:.....	360
3. Debilidades y Plan de Mejoramiento 2017-2021:.....	365
3.1. Gestión Institucional: .....	366
3.2. Docencia de Pregrado:.....	371
3.3. Vínculo con el Medio:.....	374

Estimados y estimadas:

El informe de autoevaluación que les presentamos es el resultado de un intenso trabajo de meses, al que nos hemos volcado completamente como institución. Es la concreción material de una etapa que da inicio también a un proceso mayor, el de la acreditación institucional, que enfrentamos voluntariamente y con la claridad que no se trata sólo de obtener una certificación, sino de la oportunidad de revisar concienzudamente nuestros procesos internos, plantearnos nuevos desafíos y metas y, reafirmar nuestra convicción de seguir creciendo en el camino que nos hemos trazado.

Iniciamos los procesos de acreditación en el año 2005, y a partir de esa fecha hemos continuado sometiéndonos a ellos en forma ininterrumpida y satisfactoria los años 2008, 2011 y 2014. En cada una de estas oportunidades hemos sido certificados en las áreas de Docencia de Pregrado y Gestión Institucional. Este año, por primera vez, hemos decidido certificar también en el área de Vinculación con el Medio. En estos tres años, desde la última acreditación, hemos fortalecido nuestros procesos y consideramos que estamos preparados para incluir esta área.

Esta decisión está motivada también por las convicciones que nos rigen como institución con vocación pública, enfocada desde todas sus áreas de desarrollo (docencia, investigación y extensión) a las necesidades del país, con una perspectiva crítica y propositiva hacia las políticas públicas, aportando al bien común y al desarrollo inclusivo y sostenible de Chile y sus regiones; con políticas estudiantiles de acceso e inclusión; con transparencia y rendición pública de sus recursos.

Entendemos este proceso como un compromiso por la mejora continua, que beneficia a la comunidad académica en su conjunto y nos inserta de mejor manera en el contexto latinoamericano, que es desde donde identitariamente hemos planteado desarrollarnos.

Finalmente, quiero expresar que el aumento en los años de acreditación que buscamos se relaciona también con el compromiso con nuestros estudiantes y la posibilidad de lograr para ellos el acceso a la gratuidad. Confiamos en los profesionales que estamos formando, y estamos seguros que el país necesita de ellos.

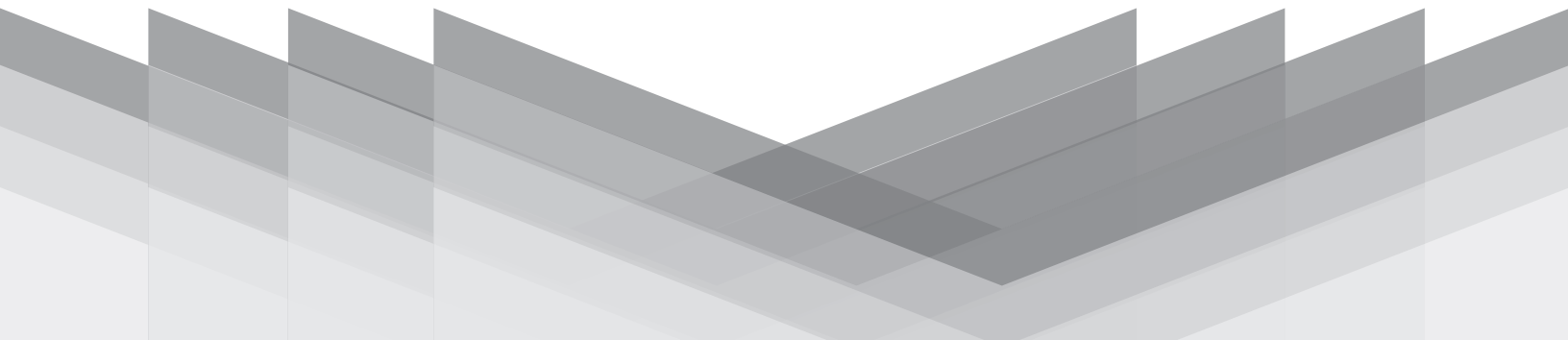


Pablo Venegas C.  
Rector  
Universidad Academia de Humanismo Cristiano



UNIVERSIDAD  
ACADEMIA  
DE HUMANISMO CRISTIANO

# MARCO DE REFERENCIA



# MARCO DE REFERENCIA

## 1. Antecedentes Generales

La Academia de Humanismo Cristiano fue fundada en el mes de noviembre de 1976 por el entonces Arzobispo de Santiago, Cardenal Silva Henríquez, en conjunto con un grupo de intelectuales y dirigentes políticos opositores a la dictadura militar. Ello como respuesta a la falta de libertad académica y de pluralismo ideológico existente en las universidades de la época. En 1988 la sucede la Universidad Academia de Humanismo Cristiano (UAHC). Esta institución se definió desde sus inicios como un proyecto educativo enraizado en la sociedad civil, en los movimientos sociales, en las organizaciones no gubernamentales (ONG), y comprometido con la lucha por los derechos humanos, la justicia y la democracia. Es por lo tanto, una institución que en continuidad con la Academia ofrece desde hace más de cuarenta años un espacio donde pueden expresarse las diversas opciones ideológicas en una libertad académica, las demandas y propuestas de la sociedad civil y de los movimientos sociales.

La UAHC se define como una institución autónoma y auto-gestionada, con fines públicos, de carácter pluralista, crítico, con visión latinoamericanista y comprometida con la tradición democrática de las universidades chilenas y los valores humanistas provenientes de las diversas vertientes y disciplinas del pensamiento social. Y decididamente sin fines de lucro en concordancia con su visión y misión.

En su génesis participaron un conjunto de corporaciones, fundaciones y centros académicos de investigaciones comprometidas con los fines ya dichos<sup>1</sup>. De este conjunto, algunas instituciones permanecen como miembros de la Asamblea de Socios:

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

Actualmente la UAHC tiene una estructura organizacional y de gobierno que concilia los principios legales propios del sistema de enseñanza superior, regulado por las corporaciones, con un sistema de participación tri-estamental. La composición y niveles de autoridad de la Universidad, se encuentran establecidos en los estatutos y en el reglamento orgánico de la Universidad, quedando

---

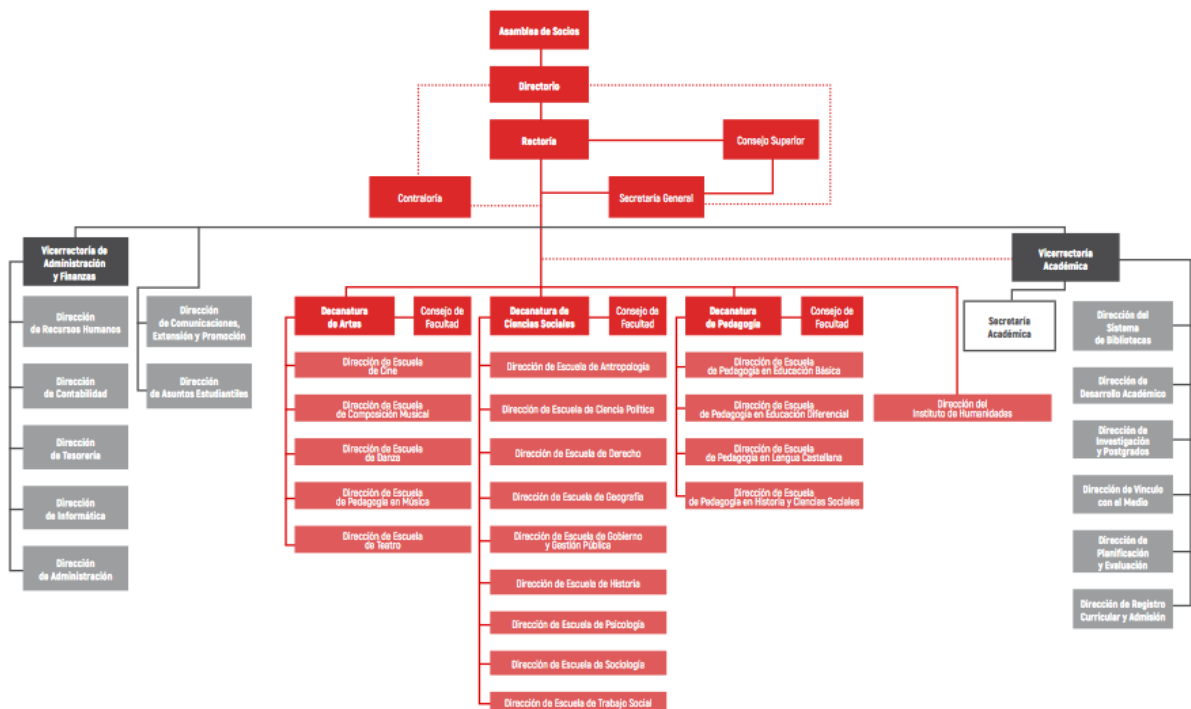
<sup>1</sup> Además participaron originalmente en su fundación las siguientes instituciones: el Programa de Seguimiento de las

registrados los acuerdos en las actas del Directorio. Estos niveles se pueden ver en el Organigrama siguiente:

Diagrama 1: Organigrama de la Institución

# ORGANIGRAMA

## UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO



Fuente: Dirección de Comunicaciones, Extensión y Promoción

Los principales cargos directivos que se derivan de la estructura organizacional se detallan a continuación:

**Tabla 1: Cargos Directivos de la Institución**

<b>Cargo</b>	<b>Responsable</b>
<b>Rector</b>	Sr. Pablo Venegas Cancino
<b>Vicerrector Académico</b>	Sr. Marcelo Garrido Pereira
<b>Vicerrector de Administración y Finanzas</b>	Sr. Mario Morales Troncoso
<b>Secretaria General</b>	Sra. Genoveva Echeverría Gálvez
<b>Decano de Facultad de Ciencias Sociales</b>	Sr. Milton Vidal Rojas
<b>Decano de la Facultad de Artes</b>	Sr. Marcelo Nilo Guerra
<b>Decano de la Facultad de Pedagogía</b>	Sr. Fabián González Calderón

La ya mencionada Asamblea de Socios corresponde a una instancia participativa que elige a los miembros permanentes del Directorio, quienes tienen a su cargo la definición de las políticas generales de la Universidad, especialmente en materias financieras y de resguardo del patrimonio.

La Universidad, de acuerdo a los nuevos Estatutos<sup>2</sup> y Reglamento Orgánico<sup>3</sup> aprobado vota a sus autoridades de manera democrática. El Rector es elegido por la comunidad en forma triestamental (docentes, estudiantes y administrativos); siendo responsable de la conducción académica y la gestión general de la institución.

El Consejo Superior acompaña al Rector en la conducción académica y gobierno universitario. Está compuesto de forma triestamental, garantizando la condición participativa y democrática de dicha instancia. Todos los miembros son elegidos ya sea con la finalidad propia de constitución de dicho consejo o en su calidad de autoridad.

Los Decanos y Directores de Escuelas son también elegidos democráticamente, y se hacen acompañar para la conducción y gobierno de dichas unidades, por los Consejos de Facultad y de Escuela, respectivamente. Estos consejos son biestamentales.

De manera complementaria a la conducción académica y de gobierno universitario, la Universidad se organiza en torno a direcciones de gestión que dependen tanto de rectoría como de dos vicerrectorías: la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

La rectoría cuenta con dos direcciones de gestión a su cargo: Dirección de Comunicaciones, Extensión Central y Promoción (DICEP); y Dirección de Asuntos Estudiantiles (DIRAE).

De la Vicerrectoría Académica (VRA) dependen seis direcciones de gestión: Dirección de Desarrollo Académico (DIDA); Dirección de Planificación y Evaluación (DPE); Dirección de Vínculo con el Medio (DIVIM); Dirección de Investigación y Postgrados (DIP); Dirección de Registro Curricular y Admisión (DIRA); y Dirección del Sistema de Bibliotecas (SIBAC). La Vicerrectoría de Administración

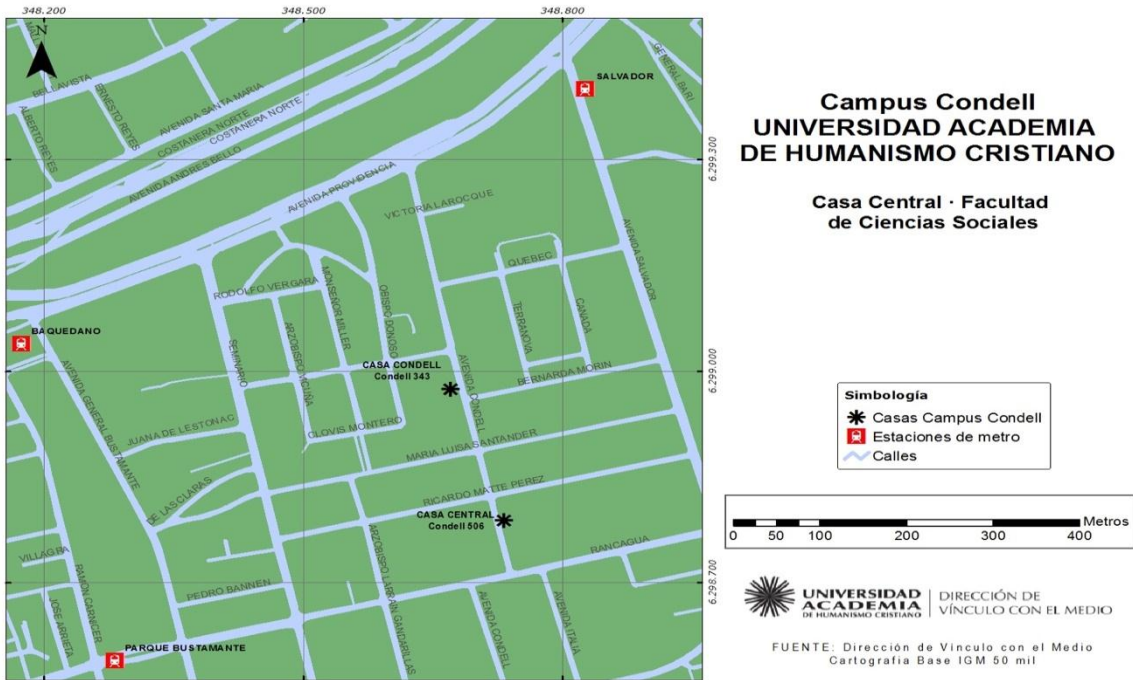
<sup>2</sup> Ver anexo N°1. Estatutos de la Institución

<sup>3</sup> Ver anexo N°3. Plan Estratégico 2016-2025

y Finanzas (VRAF), por su parte, cuenta con cinco direcciones de gestión: Dirección de Recursos Humanos (DIRH); Dirección de Contabilidad (DICO); Dirección de Tesorería (DIT); Dirección de Informática (DDI) y Dirección de Administración (DIAD). Estos órganos hacen posible que la Universidad desarrolle su Proyecto Educativo, lo que se concreta en las dimensiones docente, de investigación y de vinculación efectiva con el medio.

La UAHC organiza su actividad académica y docente a través de tres Facultades y un Instituto distribuidos en dos Campus. En el Campus Condell se ubica la Facultad de Ciencias Sociales, que cuenta con nueve escuelas: Antropología, Ciencia Política, Derecho, Geografía, Historia, Gobierno y Gestión Pública, Psicología, Sociología y Trabajo Social; desde las cuales se ofrecen 23 programas de Pre y Postgrado; y el Instituto de Humanidades, que es responsable de la formación general de la Universidad y que cuenta con dos programas de Postgrado. Uno de estos programas es el Doctorado en Estudios Transdisciplinarios Latinoamericanos.

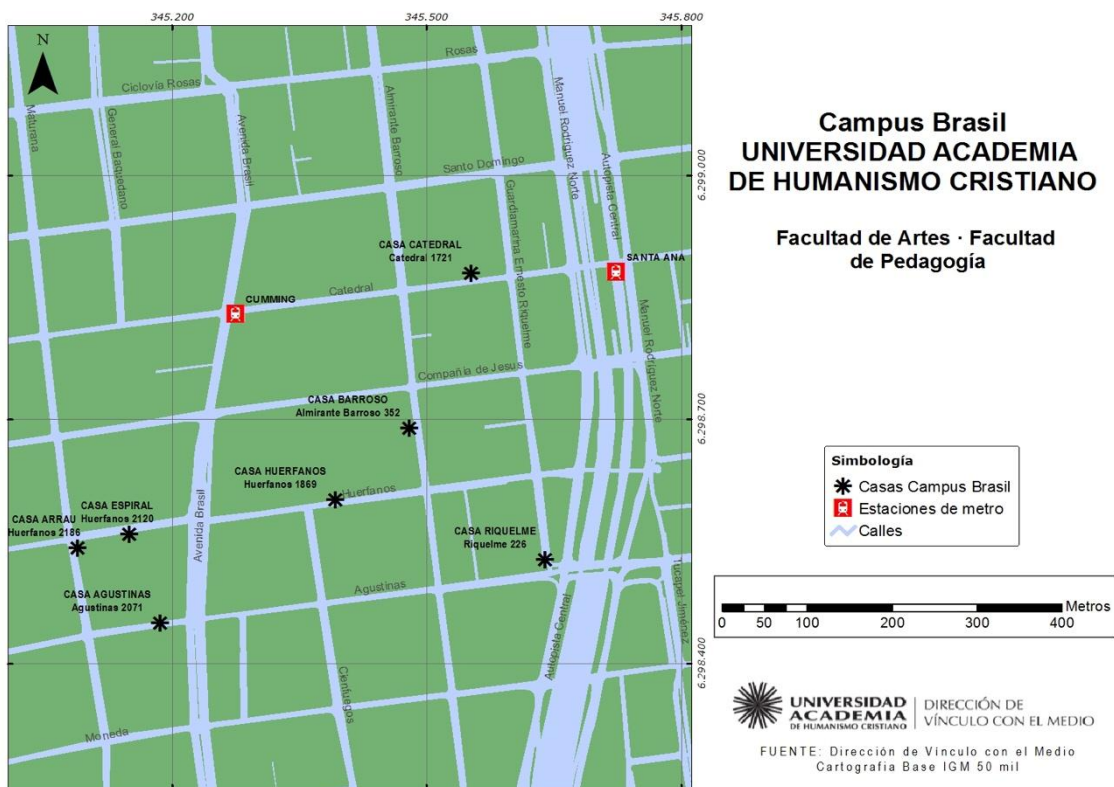
Mapa N°1: Campus Condell



En el Campus Brasil se ubica la Facultad de Artes, con siete escuelas: Cine, Composición Musical, Danza, Teatro, Pedagogía en Música y Producción Musical; que imparten seis programas de Pregrado; y la Facultad de Pedagogía con cuatro escuelas: Pedagogía en Educación Básica, Pedagogía en Educación Diferencial, Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales, y Pedagogía en

Lengua Castellana; y once programas de Pre y Postgrado. Uno de estos programas es el Doctorado en Educación.

Mapa N°2: Campus Brasil



La Universidad se caracteriza por una amplia trayectoria en investigación con transferencia social y de corriente principal. Primeramente por los centros que la conformaron, luego a través de una política de adjudicación externa y de captura de fondos regulares externos por parte de los equipos académicos de las Facultades y Escuelas.

La Universidad mantiene un fondo interno del fomento de la investigación por la vía de Núcleos Temáticos de Investigación, que ha permitido la instalación de líneas específicas de trabajo investigativo al interior de cada una de las unidades académicas ya mencionadas.

Para fortalecer su investigación ha establecido alianzas con otras universidades que le permitieren participar de la creación de dos centros de investigación: el Centro de Estudios Interculturales e Indígenas-CIIR (FONDAP-Convenio entre Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad Diego Portales y Universidad Academia de Humanismo Cristiano) representado para el caso de nuestra institución por la Escuela de Antropología; el Laboratoire International Associé-LIA MINES

ATACAMA (CNRS-Convenio entre Université Rennes 2, Université Paris 10 Ouest Nanterre, Université Paris 3 Sorbonne Nouvelle, Universidad Católica del Norte, Universidad Arturo Prat, Universidad Academia de Humanismo Cristiano y Universidad de Chile), representado en nuestro caso por la Escuela de Historia.

Paralelo a las iniciativas anteriores, se han creado centros internos que apoyan nuestra investigación, como son el Programa de Investigaciones e Intervenciones Territoriales-PIIT, dependiente de la Escuela de Geografía; y el Observatorio de Educación para los Derechos Humanos- Cátedra UNESCO-UAHC, dependiente de la Facultad de Pedagogía.

En relación al Vínculo con el Medio éste se realiza principalmente a través de la prestación de servicios profesionales (existen seis unidades de prestación asociadas a diversas escuelas); de la formación continua (14 diplomados permanentes son ofertados desde las tres facultades); de la red de inserción temprana de prácticas y aprendizaje de servicio (plataforma integrada de atención al territorio); de la atención al titulado y empleador (dispositivo de comunicación y beneficios); de las publicaciones de revistas científicas y de obras (existen siete revistas periódicas y un promedio de cinco publicaciones anuales de obras concursadas por parte de Ediciones UAHC); de los convenios académicos con instituciones nacionales e internacionales (38 convenios vigentes que permiten la movilidad con universidades nacionales, latinoamericanas, europeas y asiáticas); y de la extensión (más de 200 actividades al año) .

Respecto de los servicios comunitarios, la Universidad cuenta con dos nodos de atención a la comunidad: la comuna de Providencia (dada la ubicación del Campus Condell) y la comuna de Santiago (dada la ubicación del Campus Brasil). Para el caso del Nodo de Atención en la Comuna de Providencia, se encuentran disponibles los siguientes servicios comunitarios: el Centro de Atención Psicosocial- CAPS, dependiente de la Escuela de Psicología; la Clínica Jurídica, dependiente de la Escuela de Derecho; el Programa de Intervenciones Patrimoniales- ProIP, dependiente de la Escuela de Historia, y el Centro de Intervenciones Sociales- CEIS, dependiente de la Escuela de Trabajo Social. En el caso del Nodo de Atención de la Comuna de Santiago, se encuentran disponibles los siguientes servicios comunitarios: el Centro de Mediación Psicopedagógica- CEMPIN, dependiente de la Escuela de Pedagogía en Educación Diferencial; el Taller Academia de Instrumentos- TAI, dependiente de la Escuela de Composición Musical; y el Programa Universitario Anticipado de Formación en Danza para Jóvenes- ProFOD, dependiente de la Escuela de Danza.

Para destacar la importancia del quehacer de la institución en el contexto nacional, podemos señalar que en los últimos dos años, varios miembros de nuestra institución han recibido reconocimientos por su aporte al medio social, cultural, educativo y artístico. Ejemplo de ello es el Premio Nacional de Humanidades 2015 que recayó en el profesor de la Escuela de Sociología, Tomás Moulián; el Premio Nacional de Educación 2015 fue para uno de los impulsores de la Facultad de Pedagogía en sus orígenes y miembro del PIIE, Iván Núñez Prieto; el Premio Orden al Mérito Artístico-Cultural Pablo Neruda 2016, para la profesora emérita y fundadora de la Escuela de Danza, Joan Jara (Joan Turner).

## 2. Contexto Histórico

El panorama histórico general es un contrapunto indispensable, ya que permite explicar las razones del surgimiento de la UAHC, y también los desafíos actuales que hacen plenamente vigente el proyecto de esta institución.

### 2.1 El escenario de fondo

El sistema universitario chileno ha sufrido en su historia reciente importantes transformaciones, producto de las políticas implementadas durante la dictadura militar, y que giraron en torno a la puesta en marcha de un proceso de contra reforma universitaria. Sus efectos más notorios fueron la exoneración de docentes, investigadores y estudiantes; la eliminación de la participación; la intolerancia y persecución ideológica; el proceso de reducción de las universidades estatales y el surgimiento y fomento de nuevas universidades privadas, algunas de ellas pertenecientes a grupos económicos y empresariales, y otras que han hecho suyo un espíritu público, democrático y sin fines de lucro.

### 2.2 La reforma universitaria de los años sesenta y la idea de una nueva universidad

Durante los años sesenta, emergió un cierto pensamiento sobre la universidad que planteaba que ésta debía estar comprometida socialmente; por tanto, se formularon fuertes críticas a una universidad tradicional encerrada en sí misma, con carácter meramente profesionalizante. Así surgió la idea de “una nueva universidad como conciencia crítica de su pueblo”, comprometida con los requerimientos del país. La reforma universitaria de los años sesenta hizo suyas estas ideas y exigencias.

Entre los años 1970 y 1973 se consolida el proceso de reforma universitaria, siendo un período donde se desarrollan importantes transformaciones de las universidades chilenas, lo que se expresó en una expansión cuantitativa de la matrícula y de la planta docente, así como de su presupuesto. La expansión de la matrícula reflejaba parcialmente la preocupación por la igualdad de oportunidades de acceso, es decir, por una democratización más efectiva. Sin embargo, la reforma universitaria manifiesta en este período una tensión contradictoria entre un impulso por ampliación en el acceso que favoreciera a sectores tradicionalmente excluidos, y por otro, la mantención de fuertes filtros de selección en el sistema educacional, que favorecía generalmente a sectores altos y medios.

## 2.3 El impacto de la dictadura militar sobre el sistema universitario

El sistema universitario chileno fue intervenido militarmente en 1973, descontinuando este proceso de reformas democráticas que venía desde los años sesenta.

La intervención alcanzó a todas las universidades, mediante el nombramiento de rectores militares delegados, con un proceso masivo de exoneraciones de académicos y estudiantes, trayendo consigo el fin de la libertad académica. También significó la instauración de un férreo control y depuración ideológica sobre ellas, e introdujo la idea de que la educación superior no era un derecho sino que cada persona debía pagar los costos y aranceles correspondientes. Se instaura en las universidades chilenas en consecuencia, un proceso de transformaciones que apunta a instalar un nuevo modelo universitario.

## 2.4 La legislación del año 1981 y la creación de nuevas universidades privadas

A partir de la legislación del año 1981, la intervención autoritaria del sistema universitario chileno pasa a una nueva etapa, caracterizada, entre otras cosas, por la proliferación de nuevas universidades privadas. Por otra parte, las universidades estatales sufren la pérdida de sus sedes regionales y una reducción significativa de sus presupuestos. Dichas sedes fueron la base para la creación de nuevas universidades de carácter regional.

El sistema, en consecuencia, ha quedado conformado por un conjunto de universidades tradicionales, privadas y estatales, que venían de antes de 1981, y otro de universidades privadas creadas con posterioridad. Estas nuevas universidades crecieron aceleradamente en la captación de matrícula, proceso que se consolida en la siguiente década. Se configura, así, el actual paisaje de universidades chilenas.

## 2.5 Los años noventa y el retorno a la democracia

En los años noventa se estabilizó este modelo mixto donde cohabitaron instituciones públicas, privadas tradicionales y privadas nuevas, algunas de ellas, con claros fines de lucro. Esta situación mantuvo la postergación del sistema público-estatal y permitió el crecimiento de esta área gris de instituciones con fines de lucro y un sistema de endeudamiento creciente de los estudiantes, que culmina con el CAE como solución a los altos costos de los aranceles. Estas tensiones activarán las demandas del movimiento estudiantil que liderarán una crítica radical al sistema neo liberal en la educación, heredado de la dictadura.

## 2.6. La emergencia de nuevos estudiantes y la necesidad de una Reforma profunda

El crecimiento de la matrícula universitaria abrió el acceso a nuevos estudiantes, provenientes de sectores históricamente excluidos, generando un impacto no solo cuantitativo sino cualitativo en la composición estudiantil.

Lo anterior obligó a los primeros gobiernos post dictadura a la definición de políticas para enfrentar la incorporación de estos nuevos sectores sociales como una cuestión de responsabilidad e inclusión efectiva. Estas políticas se tradujeron en mecanismos y recursos destinados a asegurar la calidad y la equidad de las trayectorias formativas, a través de ajustes curriculares, de nuevos métodos de enseñanza y evaluación y en perfiles de egreso que tomen en cuenta las características propias de este nuevo tipo de estudiantes.

Desde mediados de los 2000, el movimiento estudiantil, tanto secundario como universitario, se transformó en el principal actor social, exigiendo una transformación total del sistema educacional heredado de la dictadura. Tales demandas encontraron eco en gran parte de la ciudadanía, instalándose un cierto consenso por una reforma del sistema educacional y, especialmente, de la educación superior.

Esta demanda explicitó como pilares del cambio: gratuidad universal, regulación de la calidad a través del sistema de acreditación obligatorio, fin efectivo al lucro, participación triestamental, democratización interna e inclusión de los sectores sociales más desfavorecidos, entre otros. Empero, falta incluir en ella una reforma del quehacer propio de la universidad: el proceso formativo en el aula.

En el contexto del movimiento por una nueva reforma universitaria nuestra universidad, en coherencia con sus orígenes y sus compromisos históricos, ha compartido gran parte de las demandas levantadas por el movimiento estudiantil, considerándolas contenidos necesarios de la reforma a la educación superior. Esta convicción se ha traducido en el compromiso ético y político con estos contenidos, materializándose en las prácticas educativas y de gestión de nuestra Universidad.

El proyecto educativo de la UAHC se ha planteado permanentemente la necesidad de una reforma que retome el camino de la democratización de las aulas, una reforma más profunda y no solo basada en los eslóganes de gratuidad e inclusión. Una reforma que haga de la mera enseñanza una adecuada relación educativa -respetuosa, dialogada, reflexiva, situada- al centro de la vida universitaria. Una reforma que debe alcanzar al sentido y el quehacer mismo de la universidad.

## 2.7. La UAHC: sus principales posturas y compromisos frente al proceso actual de reforma de la educación superior

En este marco, la UAHC ha actuado procurando coherencia entre la necesidad de acoger las políticas públicas y los intereses de Estado, lo que la sociedad civil y las demandas ciudadanas plantean y aquello que es propio y coherente con la identidad institucional (el Modelo Educativo crítico-transformador). Este triángulo de intereses hace de esta institución una universidad compleja y consolidada, con un *locus* dentro del paisaje de la educación superior chilena merecido, legítimo e irreductible. Por todo ello, es posible bosquejar un conjunto de posturas y compromisos de nuestra Universidad frente a este contexto de reformas:

- 1) Que el acceso a la educación superior debe ser un derecho y no un bien de consumo, por lo que debe ser gratuita, prohibiendo expresamente el lucro en todas sus formas. Así, el sistema universitario debe asegurar la igualdad de oportunidades para todas las personas, eliminando barreras de discriminación y exclusión; rechazando todo tipo de discriminación y estigmatización, anteponiendo una heterogeneidad creativa frente a proyectos homogeneizadores y monoculturales.
- 2) Que la universidad debe ser un espacio de diálogo y expresión de las diferencias, de pensamiento crítico, de libertad de pensamiento, basado en la mutua comprensión y el pluralismo; que asegure la libertad de expresión, de cátedra y asociación de estudiantes, docentes y trabajadores.
- 3) Que las universidades deben responder a distintos criterios de calidad según su misión y visión específica, y estos deben ser garantizados por un sistema de acreditación de instituciones que se caracterice por su plena transparencia, independencia y manejo de criterios claros, que reconozca la diversidad y legitimidad de los distintos proyectos universitarios.
- 4) Que el sistema de gobierno universitario tenga un carácter democrático que permita la participación triestamental de la comunidad universitaria. Que la participación incluya el sistema de elección de autoridades, pero no se reduzca a él, convocando al conjunto de los actores a una experiencia cotidiana de coexistencia.
- 5) Que el sistema universitario promueva la colaboración entre universidades que compartan el carácter y la vocación pública, garantizando un *locus* para universidades que, como la UAHC, sean *instituciones autónomas, con un claro fin y sentido público, sin dependencia de grupos de interés, que constituyan una comunidad autogestionada que surge de la sociedad civil.*

### 3. Desarrollo Institucional

El desarrollo de la Universidad se ha consolidado en perspectiva de dar respuesta a los desafíos del sistema universitario nacional, en diálogo con los requerimientos propios de una institución formativa, y resignificando los principios fundantes establecidos en el Proyecto Educativo<sup>4</sup> de la institución. Este Proyecto Educativo -derivado del acta fundacional de la universidad- se expresa en un marco de políticas generales y se explicita operativamente en formulaciones estratégicas y democráticamente definidas.

En este sentido se propone una línea de lectura sobre los avances institucionales tomando en cuenta: 1) La consolidación del Proyecto Educativo en relación al desarrollo de políticas, al avance sobre debilidades detectadas en el proceso de acreditación de 2014 y que formaron parte de las acciones de cierre del Plan Estratégico Institucional 2011-2015<sup>5</sup>; y a la formulación e instalación del nuevo Plan Estratégico Institucional 2016-2025<sup>6</sup>; 2) El fortalecimiento de las acciones derivadas del Modelo Educativo<sup>7</sup>; 3) La densificación de las estrategias que se desprenden del Modelo de Intervención Territorial<sup>8</sup>; y 4) La instalación contextualizada de un Modelo de Aseguramiento de la Calidad<sup>9</sup>.

#### 3.1. Proyecto Educativo

##### *1) Consolidación de Políticas de Desarrollo Institucional*

La Universidad, en su proceso de aprendizaje institucional y de aseguramiento de la calidad ha explicitado la necesidad de definir, difundir y aplicar un conjunto de políticas que orienten sistemáticamente la gestión y la búsqueda de calidad. Las *políticas* de la Universidad recogen las especificidades propias del *Proyecto Educativo* y contribuyen a la concreción operacional de los principios fundantes allí contenidos y que dan origen al *Modelo Educativo*, al *Modelo de Inserción Territorial* y a un *Modelo de Gestión de Calidad* propio.

Estas políticas entregan orientaciones y se dinamizan por el Plan Estratégico de la Universidad y los proyectos asociados que de este último se desprenden:

---

<sup>4</sup> Ver anexo N° 5. Proyecto Educativo

<sup>5</sup> Ver anexo N° 20. Plan Estratégico 2011-2015

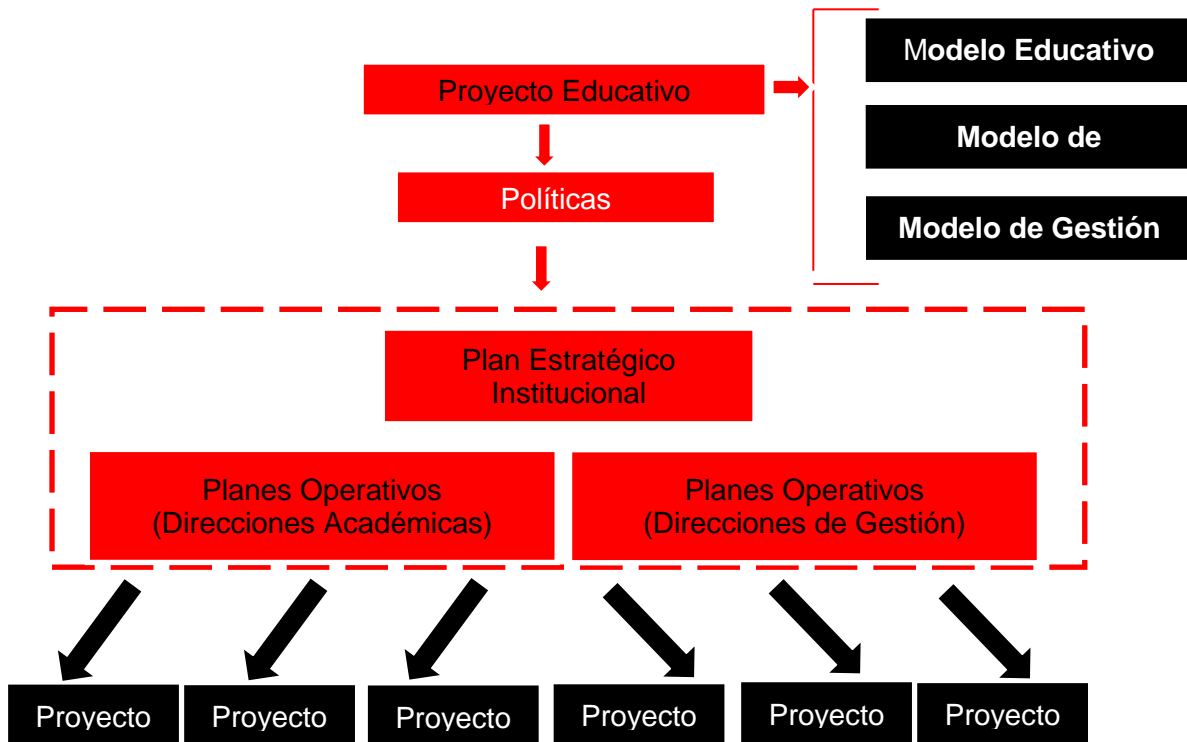
<sup>6</sup> Ver anexo N° 2. Plan Estratégico 2016-2025

<sup>7</sup> Ver anexo N° 4. Modelo Educativo

<sup>8</sup> Ver anexo N° 21. Modelo de Inserción Territorial

<sup>9</sup> Ver anexo N°22. Modelo de Aseguramiento de la Calidad

Diagrama 2: Relación Entre Principios Operacionales (Modelos), Políticas, Planes y Proyectos



Las políticas<sup>10</sup> constituyen herramientas de gestión de alto valor estratégico toda vez que, alineadas con los planes de desarrollo de la Universidad, definen para sí su respectiva misión, sus objetivos y ámbitos de acción, procedimientos centrales que realiza, y los indicadores de calidad de la gestión que emplean.

Estas *políticas* tienden, en el nivel institucional, a definir y proyectar el trabajo en diversos campos de gestión. Actualmente las políticas reconstruidas y resignificadas por la institución que orientaron el levantamiento de una planificación estratégica son:

<sup>10</sup> Políticas están disponibles en la página web institucional, [www.academia.cl](http://www.academia.cl).

**Tabla 2: Políticas de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano**

<b>Políticas</b>
Política de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad
Política de Desarrollo Curricular
Política de Desarrollo de Colecciones y Fortalecimiento del Soporte Bibliográfico
Política de Vinculación con el Medio
Política de Desarrollo de la Investigación y los Postgrados
Política de Vida Universitaria y Bienestar Estudiantil
Política de Comunicaciones y Promoción
Política de Ordenamiento de Espacios y Desarrollo de Infraestructura
Política de Desarrollo Académico y Estudiantil
Política de Inclusión
Política de Sustentabilidad Ambiental

Estas políticas orientan la acción integrada y combinada en diversas escalas de gobierno (universidad, facultad, escuelas) y de la misma forma conducen y proyectan las acciones de distintas direcciones de gestión para un mismo campo de desarrollo.

*2) Avances en el Plan de Mejoramiento 2015-2020 y Cierre del Plan Estratégico Institucional 2011-2015*

El Plan de Mejoramiento Institucional presentado para el proceso de acreditación del año 2014 y que cubría el período 2015-2020, debió ser ajustado en relación a la necesidad de responder adecuadamente a las debilidades catastradas, evaluadas y calificadas por los pares evaluadores en su visita. Una parte de estos ajustes implicó incorporar nuevas acciones que debían desarrollarse en el marco del Plan Estratégico Institucional que estaba en curso (2011-2015), y otra parte de estos ajustes debieron ser trabajados proyectivamente, integrándolos al actual Plan Estratégico Institucional (2016-2025).

El Plan de Mejoramiento Institucional que acompaña este informe de autoevaluación (que es presentado en el apartado correspondiente) y que cubre el período 2017-2021 debió ajustarse a las consideraciones estratégicas del Plan Estratégico Institucional (2016-2025). La ampliación del período de referencia para esta proyección estratégica, permitirá la correspondencia con el Plan de Mejoramiento en circuitos académicos más ajustados temporalmente, como son las duraciones de planes de estudios, la consolidación de líneas de producción de conocimiento y de creación artística, y el seguimiento de la incidencia que la Universidad tiene con el medio.

A continuación se detallan los avances alcanzados para el período que se acredita, en relación a los objetivos estratégicos del plan anterior y a las debilidades detectadas en el proceso de acreditación 2014.

- **Objetivo Estratégico (PEI 2011-2015):** “Posibilitar el desarrollo integral de nuestros estudiantes, asegurando espacios formativos que potencien un conocimiento crítico, una

convivencia universitaria bajo el respeto y la tolerancia y que permita consolidar una formación profesional comprometida con el país y una ciudadanía multicultural”.

Respecto de este objetivo, se puede detallar el siguiente tratamiento de las debilidades detectadas en el proceso de acreditación 2014:

**Cuadro 1: Atención a las Debilidades Objetivo Estratégico de Desarrollo Integral**

Debilidad Detectada Proceso Acreditación 2014	Área	Nivel de Logro
a. Se evidencian dificultades en la implementación y consolidación de la triestamentalidad, principalmente asociadas a la participación de los estudiantes en el Consejo Superior Universitario.	Gestión Institucional	Satisfactorio
b. A pesar de contar con información de base, no se evidencia su real uso en la toma de decisiones.	Gestión Institucional	Satisfactorio
c. No se evidencia una clara planificación estratégica en la docencia de pregrado, sino acciones más bien coyunturales y reactivas.	Docencia de Pregrado	Satisfactorio
d. El Modelo Educativo no contiene orientaciones operacionales que permitan transformar estos principios en lineamientos de diseño curricular.	Docencia de Pregrado	Muy satisfactorio
e. Aplicación heterogénea de los mecanismos y procedimientos para el diseño curricular en las tres Facultades de la Universidad.	Docencia de Pregrado	Muy satisfactorio
f. Falta de estrategias institucionales para el aprendizaje de una segunda lengua extranjera por parte de sus estudiantes.	Docencia de Pregrado	Muy satisfactorio
g. Baja tasa de retención de estudiantes en cursos superiores.	Docencia de Pregrado	Satisfactorio
h. Falta mejorar y actualizar los procesos de evaluación docente.	Docencia de Pregrado	Satisfactorio

- a) En el año 2015 se celebró el segundo proceso eleccionario para rector con participación de todos los estamentos de la comunidad universitaria. Al 2017 se han elegido representantes de los estudiantes para el Consejo Superior; en el caso del estamento de trabajadores, estos cupos de participación han sido ejercidos de forma ininterrumpida.

En el caso de las facultades, se han celebrado procesos eleccionarios bi-estamentales para decanos con alta participación de estudiantes. En el año 2015 se realizó este proceso para el caso de la Facultad de Artes y de la Facultad de Pedagogía, y en el 2016 se realizó este proceso en la Facultad de Ciencias Sociales. A nivel de consejeros estudiantiles de facultad, los cupos han sido ejercidos preferentemente en época de demandas estudiantiles, y con frecuencia diferenciada entre facultades, en época de bajas demandas.

En el caso de las escuelas, se han celebrado de modo permanente y periódico las elecciones de las autoridades con una alta participación de los estudiantes. De forma

complementaria, cabe señalar que las sesiones de consejo de escuela se han realizado con participación amplia de los miembros conformantes de acuerdo a Estatutos y Reglamento Orgánico. Especial atención merece sobre este apartado, la presencia permanente de los estudiantes en este tipo de consejos.

Indicador	2014	2015	2016
<b>N° Cargos Elegidos con Participación Estudiantes</b>	4	12	5

- b) La Universidad implementa, en relación a este apartado, varias acciones. La primera de ellas se relaciona con la creación de la Unidad de Análisis de Datos, dependiente de la Dirección de Planificación y Evaluación. Esta unidad debe coordinar la revisión y la sanción de la información cuantitativa y cualitativa generada por las distintas direcciones, y que permite informar a las instituciones externas y tomar decisiones al interior de la Universidad.

En segundo lugar, asociados al Modelo de Aseguramiento de la Calidad (MAC), se construyeron cuatro sistemas focalizados de gestión basados en la captura y socialización de información especialmente cuantitativa que es entregada como reportes a diversos actores involucrados en la gestión: un Sistema de Alerta Temprana<sup>11</sup> para el fortalecimiento de la retención; un Sistema de Evaluación Académica para la mejora de las prácticas; un<sup>12</sup>Sistema de Seguimiento Curricular para la toma de decisiones académicas y un Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas<sup>13</sup>, para la gestión de los funcionarios. Estos reportes permiten tomar decisiones fundamentadas sobre diversos ámbitos de gestión. Las direcciones académicas y las direcciones de gestión reportan su cumplimiento en los sistemas de evaluación correspondientes.

Indicador	2014	2015	2016
<b>N° Reportes Sistema de Alerta Temprana</b>	2	2	6
<b>N° Derivaciones centrales desarrolladas por la UASE</b>	2	24	49
<b>N° Reportes Sistema de Seguimiento Curricular</b>	8	8	8
<b>% Evaluación Docente desarrolladas</b>	100%	100%	100%
<b>% Seguimiento a Fichas Académicas</b>	0	37,5%	81,7%

- c) La Universidad reorganizó a través de una Mesa Estratégica de Planificación permanente, las acciones de coordinación entre secretarías académicas de facultad y la Secretaria Académica General, que incluye además a la Dirección de Registro Curricular y Admisión, para temas de control de planes de estudios; a la Dirección de Informática para temas de soporte de Plataforma Digital de Planificación; a la Dirección de Desarrollo Académico para temas de planificación de pregrado; y a la Dirección de Investigación y Postgrados

<sup>11</sup> Ver anexo N° 23. Sistema de Alerta Temprana.

<sup>12</sup> Ver anexo N°24. Sistema de seguimiento curricular para la toma de decisiones académicas.

<sup>13</sup> Ver anexo N°25. Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas.

para temas de planificación de postgrado. Esta mesa sesiona como mínimo dos veces al semestre.

De modo complementario, los procesos de planificación se automatizaron con usuarios clave, y se ajustaron los ciclos y períodos de programación para permitir que la planificación de la docencia sea racional, sinérgica y oportuna, garantizando a los estudiantes trayectorias diversificadas en términos curriculares. Se reorganizaron los códigos y las equivalencias; y el conjunto de programas fue migrado a la plataforma NAVEGADOR.

Indicador	2014	2015	2016
<b>Número de usuarios capacitados para uso función de programador</b>	4	10	39
<b>% de Programas de Pregrado en Navegador</b>	0	79,3	82,7
<b>% de Programas de Postgrado en Navegador</b>	0	0	63,6

- d) La Universidad asume que esta debilidad detectada por los pares, que el Modelo Educativo no contiene orientaciones operacionales que permitan transformar estos principios en lineamientos de diseño curricular, se fundó en una cierta invisibilización del proceso de instalación del modelo educativo mismo y sus ritmos propios. Las condiciones de participación biestamental y triestamental implicó procesos de búsqueda de consensos que retardaron las decisiones. Y por otro lado, los lineamientos de diseño curricular en una primera fase de la instalación del modelo, implicaron atender a la diversidad de programas por facultad. Desde varios espacios de negociación curricular en las instancias técnicas y políticas, la Universidad pudo consolidar lineamientos comunes y de cierre que permitieron ajustes y re-ingeniería curricular para la oferta ya existente; y que posibilitaron el análisis de nuevas ofertas de carrera de acuerdo a condiciones estructurales ya definidas.

Actualmente toda la Universidad se encuentra con el ciclo de innovación curricular completo: estudio de cargas, definición de perfiles por desempeños, estructuración programática en base a SCT-Chile y ajuste a los documentos finales que exponía el Marco Nacional de Cualificaciones.

Los programas de pregrado entregan tres tipos de certificación mínima. El bachiller disciplinario se obtiene cursando 120 créditos, la licenciatura se obtiene cursando 120 créditos adicionales y el título profesional con otros 60 créditos. De la misma forma, todos los programas de pregrado cuentan con una actividad de investigación orientada a la obtención del grado (en los semestres VII y VIII) y cuentan con una actividad profesional orientada a la obtención del título (en el semestre X).

El conjunto de programas de pregrado de la Universidad cuenta con tres áreas de formación: general, de facultad y de especialidad. En el caso de la formación general y de

facultad, esta se implementa de manera íntegra en los primeros cuatro semestres. Todas las carreras tienen incorporadas como actividades curriculares obligatorias: el test de idioma o su equivalente (tres niveles de inglés), el test lecto-escritor y el test de pensamiento lógico-matemático. Los estudiantes pueden cursar carreras paralelas y seguir una línea curricular complementaria menor (MINOR).

La excepción a este circuito de certificaciones es la carrera de Derecho, que opera con normativas externas; la obtención del grado se realiza al término de los 300 créditos con aprobación del examen. El título es otorgado por la Corte Suprema de acuerdo a orientaciones específicas.

Por último, se debe señalar que se estableció un circuito de sinergia y articulación curricular entre los programas de pregrado y los programas de postgrados profesionalizantes. Una parte de los créditos de cursos ubicados en el IX y X semestre son reconocidos post licenciatura por los programas de postgrado afín.

Indicador	2014	2015	2016
<b>% de Programas de Pregrado con Perfil y Estructura Curricular Ajustada</b>	30%	30%	100%
<b>% de Programas de Postgrado con Perfil y Estructura Curricular Ajustada</b>	0%	0%	100%
<b>% de Programas de Pregrado con SCT</b>	30%	30%	100%
<b>% de Programas de Postgrado con SCT</b>	0%	0%	100%
<b>% de Programas de Pregrado con Ciclo de Cualificación Completo</b>	0%	0%	100%
<b>% de Programas de Postgrado con Sinergia Profesionalizante</b>	0%	0%	22%

- e) La Universidad cuenta con mecanismos y procedimientos para el diseño curricular en las tres facultades. Tanto las innovaciones mayores como las menores son evaluadas, según los lineamientos establecidos por la Dirección de Registro Curricular y Admisión, por el Comité Curricular de la Unidad Académica, que de acuerdo al Reglamento Orgánico, es el propio Consejo de Escuela que se constituye para tales fines. En caso de que la innovación sea mayor, el proceso debe ser además revisado y aprobado por el Consejo de la Facultad y por el Consejo Superior, previo análisis del Comité Técnico Curricular de la Universidad.

El proceso es similar para la creación de carreras de pregrado y de postgrado. Estas propuestas son evaluadas por el Consejo de Escuela, que oficia de Comité Curricular, y luego de su aprobación debe ser revisada y aprobada en Consejo de la Facultad y por el Consejo Superior, previo análisis del Comité Técnico Curricular. Durante el proceso la Dirección de Desarrollo Académico acompaña técnicamente la apertura de carreras de pregrado (definiendo contexto y demanda) y la Dirección de Investigación y Postgrado acompaña técnicamente la apertura de carreras de postgrado (definiendo contexto y

demanda). Para este caso señalado, el circuito finaliza con la aprobación del Directorio, previo Análisis Financiero por parte de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

Por último, cabe destacar que para el conjunto de procesos de rediseño curricular implementados, el Comité Curricular de la unidad académica debe sumar en sus sesiones de evaluación y establecimiento de acuerdo mínimos para la definición de perfil y estructura curricular, a actores externos: empleadores, ex alumnos, miembros de asociaciones científicas o gremiales. Estos últimos son consultados de manera periódica sobre consolidación de perfil de acuerdo a Orientaciones de Seguimiento Curricular<sup>14</sup> definidos por la Dirección de Registro Curricular y Admisión.

Indicador	2014	2015	2016
<b>N° de innovaciones curriculares desarrolladas con presencia de agentes externos (empleadores, ex alumnos, representantes gremiales y científicos)</b>	7	9	19

- f) Como ya se señaló, para el caso de cohortes con planes de estudios no innovados, la Universidad desarrolló un Programa de Alfabetización en Segunda Lengua entre los años 2015 y 2017 que consistió, por un lado, en la apertura gratuita de cursos de idioma inglés complementarios a su formación, con certificación en tres niveles con carga horaria regular. La apertura, su diagnóstico e implementación se encuentra adscrita a la Unidad de Estudios Generales, dependiente de la Dirección de Desarrollo Académico.

De modo complementario, la Universidad, proyectó la actuación de dicho Programa en el formato de talleres no vinculantes a carga en los idiomas Mapuzungún y Portugués.

Desde la cohorte 2017 en adelante, todos los programas de pregrado contemplan la rendición de un test de idioma, cuyo resultado define el nivel de aprendizaje en el que los estudiantes se encuentran. De no ser aprobado, los estudiantes deben realizar circuitos diferenciados de acuerdo a desempeño, cursando 1, 2 o 3 niveles de este idioma. En términos institucionales se creó una Unidad de Estudios Generales a cargo de gestionar en términos académicos este proceso y su planificación. Actualmente el test y los cursos nivelatorios se asocian al aprendizaje del idioma Inglés.

Para el caso de los postgrados, desde la cohorte 2017, todos deben rendir una certificación inicial de idioma a convenir reglamentariamente por cada uno de dichos programas.

Indicador	2014	2015	2016
<b>N° de cursos de idioma planificados por el</b>	0	2	4

<sup>14</sup> Ver anexo N°26. Orientaciones de Seguimiento Curricular.

<b>Programa de Alfabetización</b>			
<b>N° alumnos inscritos en cursos del Programa de Alfabetización</b>	0	35	92
<b>N° de alumnos de idioma planificados como oferta complementaria</b>	0	118	208
<b>% de Programas de Pregrado que cuentan con cursos de Idioma en calidad de actividad curricular obligatoria</b>	0	15,7% (equivalente a tres carreras)	15,7% (equivalente a tres carreras)
<b>% de Programas de Postgrado que cuentan con cursos de Idioma en calidad de actividad curricular obligatoria</b>	0	0	30%
<b>N° de estudiantes que rinden Tests de Diagnóstico en Idioma Inglés</b>	0	35	92

- g) Existe una diferencia de lectura en el dato sobre deserción en niveles superiores. Lo que existía era un proceso de retraso en el ejercicio de finalización de la trayectoria académica, vale decir, egreso sin graduación y sin titulación derivado del abandono regular del proceso que realizan los estudiantes que ya finalizaron el ciclo de presencialidad de las actividades académicas. En este caso, la Universidad implementó un sistema de graduación y de titulación, instalando el acompañamiento de tesis en el formato de Seminario de Grado para rezagados, con sesiones regulares y mecanismos unívocos para el conjunto de estudiantes de las tres facultades que no participan de trayectorias formativas en el formato innovado.

La segunda acción, fue el establecimiento de mecanismos diferenciados para la obtención del grado académico (con su actividad curricular correspondiente) y obtención del título profesional (con su actividad curricular correspondiente) para una parte importante de los programas de pre-grado regular: desde el 2011 algunos programas de la Facultad de Ciencias Sociales; desde el 2014 todos los programas de la Facultad de Pedagogía; y desde el 2017 el conjunto de los programas de la Universidad. Esto se ha visto reflejado en el aumento de la tasa de titulación oportuna, sobre todo en aquellos programas de pregrado que contaban con altos índices de “aparente abandono”: Antropología, Danza, Producción Musical, Psicología, Teatro y Trabajo Social.

Indicador	2014	2015	2016
<b>N° de Estudiantes inscritos en Seminarios para Rezagados</b>	10	26	85

- h) La Comisión Universitaria para la Evaluación Académica, desde el año 2014, propició la instalación de un sistema prioritario de gestión denominado Sistema de Evaluación Académica para la Mejora de Prácticas<sup>15</sup>. Este sistema cuenta con mecanismos integrados

<sup>15</sup> Ver anexo N°27. Sistema de Evaluación Académica para la mejora de prácticas.

de evaluación académica: 1) Evaluación Docente; 2) Evaluación de Desempeño en Investigación y Vínculo; 3) Autoevaluación de Desempeño Académico.

En el caso de la Evaluación Docente existen dos mecanismos formales: 1) desde el 2014 opera para el conjunto de programas (pregrado y postgrados) en plataforma NAVEGADOR la aplicación de un instrumento cuyos resultados pueden ser obtenidos, en detalle o sistematizados, por todos quienes, en el flujo de gestión, tienen responsabilidad en el acompañamiento de los procesos docentes (jefes de carrera o programa, directores de escuela, secretarios académicos de facultad y decanos). 2) desde su propia instalación, algunas carreras han desarrollado procedimientos evaluativos complementarios para actividades curriculares específicas (Danza, Teatro, Composición Musical, Producción Musical, Trabajo Social, Geografía y las carreras de la Facultad de Pedagogía).

En el año 2015 se implementó de manera periódica la Evaluación de Desempeño en las áreas de Investigación (producción y transferencia), Vínculo con el Medio (Extensión, Prestación de Servicios y Apoyo a Servicios Comunitarios) y Gestión Académica (tareas *ad hoc* co-convenidas con la dirección de escuela al inicio de cada año lectivo). Los criterios de esta evaluación consideran el análisis de la Ficha Académica (instrumento unipersonal) con ajuste a POA (Plan Operativo Anual) de escuela y cumplimiento del Decreto 200 (que norma la carga académica).

Por último, las Escuelas propician el desarrollo de un Proceso de Autoevaluación que considera las variables que el propio docente ha declarado como prioritarias en su Ficha Académica, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos definidos a nivel de escuela en el POA.

El conjunto de informaciones obtenidas son utilizadas por las direcciones de escuela para solicitar mejoras, cambios y transformaciones en los procesos docentes. De la misma forma, las direcciones de escuela pueden tomar decisiones sobre continuidad y permanencia de los docentes, presentando dicha información a las decanaturas correspondientes. Los resultados de estas evaluaciones son sistematizados por la Unidad de Apoyo y Seguimiento a la Labor Docente, que ha desarrollado una serie de acciones tendientes a mejorar los procesos formativos, académicos y de cualificación docente en caso de que sean requeridos por demanda espontánea o a solicitud de las direcciones de escuela y/o de la decanaturas. El Sistema de Evaluación Académica para la mejora de prácticas, se encuentra programado de acuerdo a calendario institucional y es acompañado para fines de reconocimiento por un reglamento de categorización que define la carrera académica en términos de trayectoria universitaria.

Indicador	2014	2015	2016
<b>% de evaluaciones docentes desarrolladas</b>	100%	100%	100%
<b>% de evaluaciones de desempeño desarrolladas</b>	-	37,5%	41,7%

- **Objetivo Estratégico (PEI 2011-2015):** “Incrementar la generación de conocimiento a través de la investigación y la creación”. Respecto de este objetivo, se puede detallar el siguiente tratamiento de las debilidades detectadas en el proceso de acreditación 2014:

**Cuadro 2: Atención a las Debilidades Objetivo Estratégico de Generación de Conocimientos**

Debilidad Detectada Proceso Acreditación 2014	Área	Nivel de Logro
a. Baja cantidad de profesores jornada completa y con grado de doctor.	Gestión Institucional	Satisfactorio
b. Falta una política de investigación institucional actualizada.	Docencia de Pre-Grado	Muy satisfactorio
c. Falta incorporación de nuevos docentes investigadores con grado de Doctor.	Docencia de Pre-Grado	Muy satisfactorio

- a) La Universidad ha trabajado en al menos tres dimensiones este punto. En primer lugar, se ha implementado una orientación de fortalecimiento de la cualificación de profesores incentivando el cierre de tesis doctorales a través de permisos con goce de sueldo y la participación de profesores en estadías postdoctorales con financiamiento regular. En segundo lugar, la Universidad ha decidido especificar en sus orientaciones para convocatoria a concurso de profesores a honorarios y por contrato, el requisito de grado académico de Doctor, con excepción de aquellos concursos a honorarios para cursos profesionalizantes del último año profesional o del eje de prácticas tempranas. En tercer lugar, la Universidad decidió utilizar estándares de crecimiento de planta de acuerdo a un mínimo y un máximo establecidos en relación a los requerimientos de desarrollo académico y administrativo que presentan las unidades académicas y sus programas de carrera.

Indicador	2014	2015	2016
<b>N° de permisos laborales para cierre de tesis doctoral</b>	1	1	3
<b>N° de permisos laborales para realización de investigaciones postdoctorales o pasantías de investigación</b>	1	1	2
<b>% de Profesores con grado de Magíster y Doctor</b>	40%	43%	45%

- b) La Universidad cuenta con una Política de Investigación formal y explícita desde comienzos de 2015. Esta política reorientó tanto el trabajo a nivel de gestión central, como a nivel de las distintas unidades académicas (escuelas y facultades).

A nivel central, la operacionalización de la política permitió la rearticulación de la Dirección de Investigación y Postgrados. Esta Dirección cuenta actualmente con tres unidades: una orientada al desarrollo de la investigación; otra focalizada en el fomento a

la transferencia y movilidad del conocimiento producido a través de las publicaciones; y una tercera orientada a fortalecer el desarrollo de postgrados. Cada una de estas unidades promueve y coordina acciones desde el nivel central para potenciar tanto las líneas de trabajo investigativo como los proyectos adscritos.

Actualmente, la Universidad implementa un conjunto de acciones para promover la producción académica derivada de la investigación: 1) Concursos regulares para financiamiento de investigación Senior y Junior, con dos convocatorias anuales; 2) Concursos regulares para la publicación de obras que han sido resultado de procesos de indagación científica o de creación artística, con dos convocatorias anuales; 3) Concurso regular para financiamiento de investigación postdoctoral para académicos de planta; 4) Apoyo de ventanilla abierta a la transferencia de conocimiento generado por académicos que participan en Congresos Nacionales e Internacionales; 5) Apoyo de ventanilla abierta a la transferencia de conocimiento generado por académicos que han publicado en revistas indexadas (WOS, SCOPUS, SCIELO); 6) Apoyo a Investigadores Postgraduales que han sido alumnos de la UAHC a través de becas de arancel completo; 7) Apoyo a Investigadores Postgraduales pertenecientes a pueblos indígenas.

A nivel de las unidades académicas, la operacionalización de la política ha permitido la participación de nuestros investigadores en los centros de investigación bajo parámetros de adjudicación de fondos regulares de gran magnitud y la adhesión de investigadores de escuela que cuentan con una destacada trayectoria en el ámbito temático requerido, con grado de doctor y con experticia teórico-técnica. Todas las escuelas han debido declarar la existencia de líneas de investigación derivadas de la tradición investigativa de cada unidad, de la consolidación de núcleos de investigación y de los proyectos con financiamiento diversificado que se han obtenido. Estas líneas deben expresarse en transferencia permanente a nivel de la propuesta formativa, y deben permitir la instalación de investigaciones de grado adecuadas y ajustadas a intereses y fortalezas de los cuerpos académicos adscritos a dichas escuelas. Una de las acciones complementarias al fortalecimiento de la docencia, que tiene directa repercusión con la ampliación de las capacidades investigativas, tiene que ver con la contratación de académicos que tienen grado de Doctor y con experticia en adjudicación de fondos regulares.

Indicador	2014	2015	2016
<b>N° proyectos de financiamiento interno</b>	30	30	26
<b>\$ Apoyo para incentivo a la investigaciones postdoctorales</b>	0	0	28.200.000
<b>N° publicaciones de Obra</b>	2	4	16
<b>N° publicaciones de Revistas</b>	7	8	11
<b>\$ incentivos para participación en congresos</b>	1.620.000	1.020.000	1.360.000

c) Como se señaló, la Universidad viene trabajando tanto la ampliación de plantas académicas cualificadas con grado de Doctor y con experiencia en la presentación, desarrollo y evaluación de proyectos de investigación. En primer lugar, esta ampliación se ha realizado por la vía regular de crecimiento estratégico que cada unidad académica plantea en el Plan Operativo Anual. En segundo lugar, por medio de las acciones estratégicas comprometidas en el Plan Estratégico Institucional vigente que contemplaba la incorporación de 13 académicos con perfil investigador. Al término del período que se catastra en el presente informe, las investigaciones financiadas con fondos regulares adscritas a la institución se duplicaron. Se cuenta, de hecho, con investigaciones FONDECYT de iniciación; investigaciones FONDECYT postdoctoral; investigaciones FONDECYT regular; además de un FONDAP para centros de alto nivel y dos FONDEF.

En el caso de la creación e investigación artística, los académicos de la Facultad de Artes y algunos miembros de la Facultad de Ciencias Sociales se han adjudicado de modo permanente proyectos FONDART regional y nacional.

Indicador	2013	2014	2015	2016
<b>% JAC equivalentes</b>		28	35	34
<b>N° de Académicos con Grado de Doctor incorporados a la Planta</b>	31	35	39	41
<b>% de Académicos con Grado de Doctor contratados, en relación al total de contratados.</b>	22,6%	26%	26%	27%
<b>N° Académicos contratados por año</b>	137	133	152	151

- **Objetivo Estratégico (PEI 2011-2015):** “Impulsar sostenidamente una vinculación con el medio que le permita a la Universidad mejorar su aporte a la sociedad incrementando las relaciones y conocimientos mutuos”. Respecto de este objetivo, se puede detallar el siguiente tratamiento de las debilidades detectadas en el proceso de acreditación 2014:

**Cuadro 3: Atención a las Debilidades Objetivo Estratégico Vínculo con el Medio**

Debilidad Detectada Proceso Acreditación 2014	Área	Nivel de Logro
a. Falta un análisis más crítico sobre la provisión de carreras y a su pertinencia en la oferta académica de la Universidad.	Gestión Institucional	Satisfactorio
b. Falta sistematizar la relación con los egresados.	Docencia de Pregrado	Satisfactorio

a) De acuerdo a reglamentación interna, todos los programas o carreras de pregrado, postgrado o formación continua deben ser construidos, presentados, evaluados y sancionados en los diversos órganos de gobierno de la Universidad: Consejo de Escuela, Consejo de Facultad y Consejo Superior. Luego de la aprobación de la propuesta por parte del Consejo de Facultad y antes de que ingrese al Consejo Superior, es sancionada financiera y curricularmente. En el caso de la sanción financiera, se considera una

evaluación económica y de contexto de demanda con escenarios proyectivos e instalando puntos de equilibrio que deben ajustarse a los escenarios financieros de la escuela. En el caso de la dimensión curricular la Dirección de Registro Curricular y Admisión convoca al Comité Técnico Curricular de la Universidad, el que debe pronunciarse sobre las materias de ajuste a los procesos operativos con los cuales se concreta el Modelo Educativo.

Una vez ingresada la propuesta al Consejo Superior, para el caso de programas de pregrado y postgrados, existe una última evaluación de corte financiero-estratégica por parte del Directorio. Los criterios para instalación de oferta académica son discutidos en todos los niveles y son sancionados, de acuerdo al Reglamento Orgánico, en el Consejo Superior de la Universidad.

De modo complementario, es necesario señalar que desde el año 2015 algunas Direcciones de Gestión han asumido dentro de sus competencias el apoyo y acompañamiento a las unidades académicas en la fase inicial de presentación de propuestas académicas. La Dirección de Desarrollo Académico acompaña la presentación de programas de pregrado; la Dirección de Investigación y Postgrado, a través de su Unidad de Postgrados, acompaña la presentación de programas de postgrados; la Dirección de Vínculo con el Medio, a través de su Unidad de Formación Continua, acompaña la presentación de programas de formación, especialmente diplomados.

Indicador	2014	2015	2016
<b>N° Propuestas de Postgrado que se presentaron al ciclo completo de Académico-Financiera</b>	1	1	4
<b>N° Propuestas de Formación Continua que se presentaron al ciclo completo de Académico-Financiera</b>	10	11	17

- b) El proceso de reestructuración organizacional que se inició a fines de 2015 incorporó la Unidad de Titulados a la recientemente creada Dirección de Vínculo con el Medio. En este contexto la Unidad de Titulados ha procurado sistematizar y formalizar el primer vínculo que las propias unidades académicas habían desarrollado directamente con sus egresados. La Unidad de Titulados, orienta una coordinación de las acciones particulares que realizan las escuelas y oferta un acompañamiento institucional a dichas acciones.

Esta Unidad ha realizado desde su constitución una re-actualización del catastro de egresados y titulados de la Universidad, ampliando el campo a quienes cursaron programas postgraduales o de formación continua. La reorganización de la base de datos incorpora información dinámica relativa a tiempo de inserción, campo de ocupación, rangos salariales, redes para prácticas, construcción de convenios y acuerdos. La misma unidad ha trabajado en la actualización del repositorio laboral y la inclusión de una bolsa de trabajo permanente.

La comunicación con los egresados y titulados ha sido complementada con la actuación central de esta Unidad, que ha establecido un nuevo canal de comunicación institucional a través de un Boletín Digital. Asimismo, se fomentó a través de una campaña, la reutilización de la casilla electrónica de la Universidad y se dio paso a la instalación, por medio de plataforma web, de un portal de becas y asistencias financieras para formación continua y de postgrados en Chile y en el extranjero.

La Unidad formalizó la comunidad de egresados y titulados a través de la entrega de una credencial con variados beneficios externos e internos, que van desde rebajas en aranceles de programas dentro de la propia universidad, uso de servicios, y descuentos en centros culturales, teatros y plataformas artísticas.

Indicador	2014	2015	2016
<b>N° Participantes de la comunidad virtual de Titulados</b>	-	-	730
<b>N° Credenciales para obtención de beneficios</b>	-	-	600
<b>N° Opciones de trabajo publicadas</b>	350	1000	2080

- Objetivo Estratégico (PEI 2011-2015):** “Lograr la sustentabilidad institucional a largo plazo a través de los procesos de gestión del recurso humano, de recursos físicos y financieros, de TIC, de infraestructura, entre otras dimensiones”. Respecto de este objetivo se puede detallar el siguiente tratamiento de las debilidades detectadas en el proceso de acreditación 2014:

**Cuadro 4: Atención a las Debilidades Objetivo Estratégico de Sustentabilidad Institucional**

Debilidad Detectada Proceso Acreditación 2014	Área	Nivel de Logro
a. Aún no se ha concretado la implementación de la carrera funcionaria, prevista en el Plan Estratégico.	Gestión Institucional	Satisfactorio
b. Existe una dependencia exclusiva de las matrículas y aranceles para la sustentación del desarrollo institucional, que en el presente está muy ajustada a la postulación. A pesar de tener una estructura financiera sana, la matriz de ingresos se observa frágil, haciéndose necesario avanzar hacia una diversificación de las fuentes de ingresos.	Gestión Institucional	Satisfactorio
c. Se aprecia una falta de mayor capacidad de análisis del medio externo, lo que dificulta la realización de un diagnóstico completo de la organización que permita potenciar su desarrollo.	Gestión Institucional	Satisfactorio
d. Ausencia de una unidad permanente de aseguramiento de la calidad, que dificulta el mejoramiento permanente del proceso de autoevaluación y la autorregulación en cada una de las unidades académicas y administrativas.	Gestión Institucional	Muy satisfactorio
e. Baja retención de estudiantes hace que se debilite su principal fuente de recursos.	Docencia de Pregrado	Satisfactorio

- a) La Rectoría, la Vicerrectoría de Administración y Finanzas y el Sindicato culminaron el proceso de implementación de la carrera funcionaria, a través del Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas. El sistema fue puesto a prueba a través de un pilotaje con asesoría externa, en el que participaron miembros de la estructura de conducción académica y gobierno (direcciones académicas), como miembros de las dependencias de gestión (direcciones de gestión). Este proceso dialogó con los cambios organizacionales, y permitió recuperar la discusión bi-estamental realizada en los últimos años. Hoy se encuentra en implementación efectiva con seguimiento profesional desde la Dirección de Recursos Humanos.

Indicador	2014	2015	2016
<b>N° de funcionarios de Direcciones de Gestión participando del pilotaje</b>	-	-	12

- b) La Universidad decidió organizar acciones en relación al Plan Estratégico Institucional 2011-2015 en cierre y proyectar otras en relación al Plan Estratégico Institucional 2016-2025. Dentro de las medidas más importantes se cuentan: en primer lugar, dependiendo de la Dirección de Vínculo con el Medio se crea la Unidad de Donaciones. Esta Unidad pretende la captura de recursos formales, activos o fijos valorizables que puedan formar parte de los ingresos permanentes a través de mecanismos y protocolos específicos, incluyendo la instalación de donaciones vía web.

Otra de las acciones implementadas es la estandarización de los procesos de captura de fondos por la vía del *overhead* para la prestación de servicios. La Universidad formalizó la creación de estas instancias que se encuentran alojadas en las escuelas, pero con coordinación y control de procesos desde el nivel central a través de la Unidad Prestación de Servicios Profesionales, dependiente de la Dirección de Vínculo con el Medio.

En paralelo, la Universidad siguió apostando de manera incremental al apoyo de los Ministerios para el fortalecimiento institucional a través de proyectos de permanencia, nivelación académica, desarrollo y vínculo con el territorio, e inclusión. La coordinación de los proyectos de desarrollo institucional con financiamiento externo la realiza la Dirección de Planificación y Evaluación.

Las tres acciones mencionadas corresponden a una estrategia de diversificación de los recursos de la institución.

Indicador	2014	2015	2016
<b>\$ de Donaciones</b>	6.242.339	1.765.000	21.934.823
<b>\$ de Apoyo para el Desarrollo Institucional</b>	-	230.508.569	296.872.000
<b>\$ de Overhead</b>	4.799.497	17.378.529	7.331.666

- c) De acuerdo al Reglamento Orgánico, dentro de las funciones del Consejo Superior y del Directorio se encuentra el análisis permanente de los contextos en los que se inserta la gestión regular de la Universidad, su proyección y su potencial proyección. De manera complementaria, la Universidad ha implementado varias acciones formales que permiten densificar el análisis del medio externo. Una de ellas es la Comisión Permanente de Análisis de Reforma,<sup>16</sup> que se encuentra en funcionamiento desde el año 2015, liderada por el Rector y constituida por académicos de las tres facultades y miembros de las direcciones de gestión. Su objetivo ha sido proponer análisis de los escenarios políticos, normativos e institucionales a los que la Universidad se ve enfrentada en un contexto de transformación del sistema universitario.

De la misma forma, en términos operativos, la Universidad contempla cuatro mecanismos formales adicionales que permiten la lectura de las condiciones del medio externo. Por un lado, el seguimiento que realiza la Dirección de Planificación y Evaluación a la forma en que las unidades responden a los escenarios estratégicos establecidos en el plan. Este seguimiento lo realiza la Dirección a través de la Unidad de Control de Procesos y Aseguramiento de la Calidad. Por otro lado, se cuenta con el protocolo de evaluación de la incidencia del vínculo de la Universidad con el medio externo que realiza la Dirección de Vínculo con el Medio de modo periódico, a través de la Unidad de Servicios Comunitarios y la Unidad de Prestación de Servicios. Estas unidades recogen por medio de encuestas la evaluación del servicio y las sugerencias sobre formas específicas de abordar las necesidades de individuos, grupos y comunidades externas. En tercer lugar, la Dirección de Registro Curricular y Admisión ha establecido como hito regular la consulta al medio profesional externo, para la consideración de potenciales ajustes al perfil y/o al plan de estudios. Estas consultas deben ser realizadas cada dos años como parte de la operacionalización del modelo educativo en su dimensión curricular. Las unidades académicas son las responsables de ejecutar la consulta bajo la coordinación de la Dirección de Registro Curricular y Admisión, que debe procesarlas y sistematizarlas. En cuarto lugar, la Universidad ha incluido en el protocolo de presentación de carreras un análisis del contexto externo, en el que se evalúa la oferta disponible en el sistema universitario y se realiza, un análisis arancelario como indicador para la construcción de propuestas con puntos de equilibrio.

Indicador	2014	2015	2016
<b>N° de sesiones de trabajo con agentes externos para revisión de perfiles de egreso y estructuras curriculares</b>	7	9	19
<b>N° de encuestados para evaluación de la incidencia de los servicios comunitarios</b>	-	-	56

- d) La Universidad ha logrado para el período evaluado el robustecimiento de su organización administrativa central, considerando la rearticulación de funciones y acciones ligadas a la

<sup>16</sup> Ver anexo N°28. Documentos Comisión Permanente Análisis de la Reforma.

evaluación, diagnóstico, tratamiento de información, prospección, seguimiento y control de procesos regulares de la Universidad. Desde el año 2015, la Dirección de Planificación y Evaluación cuenta con tres unidades. Una de ellas, está asociada a los procesos de evaluación y acreditación de programas y carreras (Unidad de Acreditación). La otra unidad de trabajo se asocia directamente al trabajo de la información cualitativa y cuantitativa que es generada por el conjunto de las direcciones académicas y de gestión (Unidad de Análisis de Datos). Y una tercera se asocia al trabajo directo con el control de los procesos orgánicos de corte académico y administrativo, gestión y acompañamiento programático de actividades regulares, integradas y excepcionales de la institución, así como del aseguramiento de la calidad genérica y particular de la Universidad (Unidad de Control de Procesos y Aseguramiento de la Calidad). Esta última unidad es la encargada de operacionalizar el Modelo de Aseguramiento de la Calidad (MAC), en relación a los parámetros fundantes del Proyecto Educativo, aplicando el Sistema Integral de Gestión para el Aseguramiento de la Calidad (SAC).

Indicador	2014	2015	2016
<b>N° de Programas acreditados y reacreditados</b>	7	7	12
<b>Años de acreditación promedio de los programas acreditados</b>	4,2	4,8	4,6
<b>% de POA evaluados</b>	60%	60%	100%
<b>% de PMG evaluados</b>	-	-	100%

- e) Al cierre del proceso de acreditación 2014, la Universidad se propuso atender como una de sus prioridades de gestión, la problemática de la deserción. Si bien la Universidad ya contaba con información y mecanismos para establecer mediciones y derivaciones, todas las acciones contempladas se encontraban sin una articulación efectiva. Una de las primeras medidas fue la caracterización del perfil del estudiante desertor y la instalación de estudios sobre comportamiento de la deserción y la retención al interior de la Universidad. Luego, desde la Dirección de Desarrollo Académico y su Unidad de Apoyo y Seguimiento a los Estudiantes, se recompuso el sistema de gestión priorizado, denominado “Sistema de Alerta Temprana”; fortaleciendo así las acciones que favorecen la retención de los estudiantes e involucrando a todos los actores que se vinculan con el resguardo y potenciación de la trayectoria académica. Este sistema se encuentra conectado con el Sistema Integral de Gestión para el Aseguramiento de la Calidad (SAC) y consta de seis tipos de reportes con tratamiento específico de la información. La base de datos referencial considera variables aceptadas por la comunidad de investigadores que trabajan con temáticas de deserción en los sistemas de educación superior.

Cada reporte genera acciones a nivel de las direcciones de gestión y a nivel de las direcciones académicas, las que pueden conducir a la atención por demanda espontánea o por derivación de aquellos casos que lo requieren. Dicha atención se realiza a través de diversos programas y servicios: 1) El Programa Integral de Nivelación de Competencias

Básicas (PINCB); 2) El Programa Integral de Apoyo Académico y Psicosocial (PIAAP); 3) El Programa Integral de Inclusión y Permanencia (PIIP); 4) El Programa de Alfabetización en Segunda Lengua, actualmente Área Departamental de Idiomas; 5) El Programa de Inclusión y Diversidad (PID); 6) El Fondo Económico de Emergencias (FEE); 7) El Centro de Atención Psicológica (CAPS); 8) Y el Centro de Mediación Psicopedagógica (CEMPIN).

De modo complementario y asociado a los Planes Operativos de cada escuela, se desarrollan planes específicos de escuela para el fortalecimiento de la retención, que deben dialogar con el Sistema de Alerta Temprana, y deben asimismo ajustarse a indicaciones y orientaciones generales establecidas en el Reglamento Orgánico.

En relación al impacto financiero que el tema de la deserción trae a la institución, la Universidad ha establecido dos instancias de trabajo formal. La primera es la “Comisión Institucional CAE” compuesta por el Rector, el Vicerrector de Administración y Finanzas, la Dirección de Asuntos Estudiantiles y la Dirección de Desarrollo Académico, que define y evalúa las condiciones de tratamiento general de la asignación del beneficio y políticas de tratamiento de garantías asociadas. La segunda es la “Comisión de Evaluación CAE” compuesta por profesionales de la Unidad de Apoyo y Seguimiento a los Estudiantes, de la Unidad de Bienestar Estudiantil y por la jefatura de la carrera y/o dirección de escuela respectiva, cuyo objetivo primordial es la evaluación de la trayectoria personal y las condiciones efectivas de permanencia con y sin apoyo de programas en relación al mantenimiento del beneficio.

Indicador	2014	2015	2016
<b>N° de programas para atención a estudiantes potencialmente desertores</b>	2	3	8
<b>N° derivaciones por escuela a programas para atención a estudiantes potencialmente desertores</b>	-	22	40
<b>N° derivaciones por UGAE a programas para atención a estudiantes potencialmente desertores</b>	-	21	28
<b>N° de evaluaciones a estudiantes para renovación CAE</b>	244	243	196

### 3) Plan Estratégico Institucional 2016-2025

Al término del período de gestión considerado por el anterior Plan Estratégico Institucional, la Universidad había logrado la cobertura de la totalidad de las debilidades catastradas en el último proceso de acreditación 2014<sup>17</sup>. Sin embargo, en la perspectiva de formalizar procesos, mecanismos, protocolos, cultura institucional y formas organizacionales, el nuevo Plan Estratégico se propuso además de proyectar el crecimiento y desarrollo de la Universidad, fortalecer y densificar aquellas estructuras y dinámicas que ya se venían trabajando en este sentido, pero en un marco temporal que permitiera la consolidación del proyecto con independencia de los ciclos

<sup>17</sup> Ver anexo N°29. Análisis integrado de cobertura de debilidades, desempeño de proyectos estratégicos y acreditabilidad institucional, 2011-2015.

de gobierno y ajustándose a la necesidad de decante que tienen los procesos de innovación formativa, investigativa y de vínculo con impacto en los territorios.

Hoy, la Universidad cuenta con un *Plan Estratégico Institucional* para el período 2016-2025 (PEI), diseñado participativamente bajo la conducción de la Dirección de Planificación y Evaluación, en un proceso que ha implicado un análisis riguroso de los fundamentos axiológicos de la institución en armonía con el escenario socioeducativo presente y futuro en el que se despliega *la Academia*. También se ha procurado resguardar y relevar la trayectoria y orígenes de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, las opciones emanadas del Modelo Educativo institucional y la actual complejidad organizacional de la Universidad.

En lo que sigue se exponen los elementos que fundamentan la planificación estratégica institucional:

### **Principios:**

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano asume de forma responsable y participativa los siguientes principios y valores:

- *El respeto, defensa activa y promoción de los DDHH, la interculturalidad y la justicia social como imperativos básicos de la convivencia democrática.*
- *El compromiso con una convivencia expresada en relaciones humanas colaborativas, equitativas y el rechazo a todo tipo de discriminación;*
- *La valoración de un modelo universitario de régimen público que promueva la participación y el desarrollo personal y profesional de todos los estamentos de la Universidad;*
- *El fomento del pensar abierto a la pluralidad y que permita el desarrollo de personas autónomas, críticas y creativas;*
- *La búsqueda permanente de una docencia comprometida con la investigación, la creación y la vinculación transformadora con el medio;*
- *La independencia institucional de intereses políticos, religiosos y económicos, asegurando un proyecto educativo laico y sin fines de lucro.*
- *El compromiso con una revisión constante de la coherencia en todos los aspectos del quehacer universitario en relación a los principios declarados.*

### **Misión:**

*Somos una Universidad participativa constituida por trabajadores, estudiantes y egresados, autónoma e independiente, pluralista y comprometida con lo público.*

*Contribuimos de manera crítica al desarrollo de las Ciencias Sociales, las Artes, las Humanidades y la Pedagogía, en los ámbitos de la docencia, la investigación, la creación artística y la vinculación*

con el medio, en concordancia con los requerimientos de un mundo global que es mirado desde Latinoamérica y que aporta en las escalas local, regional y nacional.

Formamos graduados y profesionales de excelencia con mirada interdisciplinaria, comprometidos con la inclusión y transformación social, con la promoción y defensa de los derechos humanos, la democracia y la justicia.

**Visión:**

*Ser un referente universitario de pensamiento crítico en el contexto nacional y global, desde una mirada latinoamericanista. Reconocido en las áreas de las Ciencias Sociales, Humanidades, Pedagogía y Artes, por su formación innovadora y transformadora; por la producción y difusión de conocimiento como bien público; por la relación situada con el medio y el aporte al desarrollo de una cultura democrática, pluralista y justa.*

**Propósitos estratégicos y de gestión para el período 2016-2025**

En lo que sigue se presentan los ámbitos y los objetivos planteados del nuevo Plan Estratégico 2016-2025. Este Plan fue consensuado con los diversos estamentos y ratificado por el Consejo Superior.

<b>Ámbito 1:</b>	<b>ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD</b>
<b>Objetivo Estratégico 1:</b>	<i>Consolidar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) con vistas a proporcionar la confianza interna y pública de que los fines institucionales se cumplen, evidenciando una gestión autorregulada y ajustada a los criterios de calidad de la institución.</i>
<b>Objetivos de Gestión:</b>	OG1.1.: Fortalecer una gestión académica e institucional orientada por indicadores relevantes, datos integrados, políticas y ámbitos de calidad
	OG1.2.: Mejorar sistemáticamente los procesos de acreditación, planificación y control de gestión, evidenciando un eficiente funcionamiento de los procedimientos académicos y administrativos.
	OG1.3.: Profundizar el seguimiento y desarrollo continuo de habilidades y capacidades de los trabajadores de la Universidad para el aprendizaje y desarrollo organizacional.

<b>Ámbito 2:</b>	<b>DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN</b>
<b>Objetivo Estratégico 2:</b>	<i>Garantizar el desarrollo integral y efectivo de nuestros estudiantes, asegurando condiciones formativas y de trabajo pedagógico que apoyen el logro de sus perfiles de egreso, en armonía con el Modelo Educativo de la Universidad, su misión, visión y principios.</i>
<b>Objetivos de Gestión:</b>	OG2.1.: Consolidar la implementación del Modelo Educativo de la Universidad en los niveles curriculares, de aula y de prácticas

	evaluativas requeridas.
	OG2.2.: Mejorar el sistema de apoyo al desarrollo estudiantil orientado al incremento de la retención estudiantil.
	OG2.3.: Incrementar la movilidad estudiantil (nacional e internacional) a través de la formulación de estrategias institucionales por Facultades.
	OG2.4.: Mejorar la efectividad de la docencia en el aprendizaje de los estudiantes.

<b>Ámbito 3:</b>	<b>GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO, CREACIÓN E INNOVACIÓN</b>
<b>Objetivo Estratégico 3:</b>	<i>Incrementar, fortalecer y apoyar la generación de conocimiento a través de la investigación y la creación.</i>
<b>Objetivos de Gestión:</b>	OG3.1.: Consolidar las actividades de producción cultural y creación artística que se desarrollan en la Universidad y potenciar su desarrollo.
	OG3.2.: Enfatizar la investigación para el mejoramiento de la docencia (IMD).
	OG3.3.: Mejorar la gestión de proyectos de investigación con recursos externos para financiamiento de proyectos y publicaciones.
	OG3.4.: Fomentar la producción intelectual, artística y cultural de creadores e investigadores en la Universidad.

<b>Ámbito 4:</b>	<b>VINCULACIÓN CON EL MEDIO</b>
<b>Objetivo Estratégico 4:</b>	<i>Impulsar sostenidamente una vinculación con el medio que le permita a la Universidad mejorar su aporte a la sociedad incrementando las relaciones y conocimientos mutuos.</i>
<b>Objetivos de Gestión:</b>	OG4.1.: Generar una estrategia de comunicación y extensión que permita posicionar a la Universidad como un referente académico e institucional.
	OG4.2.: Apoyar, supervisar y difundir estratégicamente nuestra oferta académica de diplomados y formación continua.
	OG4.3.: Incentivar la relación de la Universidad con organizaciones sociales y con el sector público, aumentando la prestación de servicios a las personas y organizaciones.
	OG4.4.: Fortalecer y aumentar la vinculación y seguimiento a los egresados, titulados y empleadores de la Universidad con el fin de optimizar perfiles de egreso e incrementar la empleabilidad.

<b>Ámbito 5:</b>	<b>GESTIÓN Y RECURSOS INSTITUCIONALES</b>
<b>Objetivo Estratégico 5:</b>	<i>Lograr la gobernabilidad y sustentabilidad institucional a largo plazo.</i>
<b>Objetivos de Gestión:</b>	OG5.1.: Profundizar la triestamentalidad y descentralización de la gestión
	OG5.2.: Asegurar la sustentabilidad del proyecto universitario Universidad Academia de Humanismo Cristiano
	OG5.3.: Mejorar la gestión del recurso humano académico y no académico
	OG5.4.: Optimizar el uso de espacios universitarios acorde a los requerimientos institucionales

El Proyecto Educativo, las Políticas para el Desarrollo Institucional, los dos Planes Estratégicos Institucionales, el Plan de Mejoramiento que orientó el trabajo para el período de acreditación anterior, se encuentran mediados por opciones específicas de trabajo que han quedado contenidas en tres modelos: 1) El Modelo Educativo que orienta y conduce a nivel operacional los requerimientos formativos y las respuestas educativas a un entorno cambiante, emergente y con necesidades complejas; 2) El Modelo de Intervención Territorial que enmarca las acciones de vínculo e incidencia de las actividades académicas en el medio social, cultural, económico y político; 3) El Modelo de Aseguramiento de la Calidad que orienta el ejercicio contextualizado y oportuno de la estructura de gestión en relación a los objetivos establecidos por la propia comunidad.

### 3.2. Modelo Educativo

A partir del Informe de Autoevaluación del Proceso de Acreditación del 2005, de lo acordado en el Claustro Universitario (2006), de lo establecido en el Plan Estratégico 2006-2010, la Universidad explicitó su modelo educativo, definiendo los principios que sustentan su proyecto, los parámetros fundantes de su labor docente y los elementos contextuales que enmarcan histórica y socialmente este posicionamiento institucional. Dicho modelo busca desarrollar una educación reflexiva, contextualizadora, transformadora de la realidad, potenciadora de los sujetos involucrados, complejizadora y promotora de la justicia. El Modelo resulta ser también un encuadre para el establecimiento de una política de mejora continua, un soporte para el diseño y ejecución de los procesos de autoevaluación institucional y una hoja de ruta para la definición de la estrategia de desarrollo.

El Modelo Educativo (MOed) explicita las operacionalizaciones didácticas, curriculares y evaluativas de dichos parámetros. Estas explicitaciones incluyen las definiciones institucionales sobre el Sistema de Créditos Transferibles-Chile, en concordancia con lo establecido en el Marco Nacional de Cualificaciones, sincerando las cargas académicas, generando condiciones para la transferencia de los desempeños certificados y para el fortalecimiento de la movilidad estudiantil.

La instalación de este modelo ha implicado en todas las carreras de pregrado, como las de postgrado y prosecución de estudios, un proceso reflexivo, gradual y creciente, desde una lógica alejada de los enfoques curriculares por competencias de índole técnico/instrumental, resignificando semántica y epistemológicamente dicho concepto, dotándolo de coherencia con la misión y visión institucional. Su resultado significó que, junto con los nuevos planes de estudios producto de la innovación, la institución desarrollara un conjunto de unidades y dispositivos que apoyaran a los estudiantes y a las labores de las Escuelas, de manera de generar condiciones materiales reales para el despliegue de estos proyectos formativos.

### 1) *Características*

- a. Es el resultado de una *construcción colectiva y permanente*, por lo que su formulación es producto y reflejo de una cultura institucional y de la voluntad de una comunidad académica, que se tradujeron en una forma propia de entender los procesos formativos en la educación superior en diversos documentos institucionales.
- b. Se denomina *Crítico Transformador*, recogiendo el sentir de la comunidad en torno a la tradición de pensamiento crítico, referido a las acciones de transformación de la realidad inherentes a una concepción dialéctica del mundo.
- c. Entiende los procesos educativos como una relación dialéctica entre la *teoría y la práctica*, lo que conduce a situar a los estudiantes, tempranamente, en contextos laborales reales como parte de su proceso de formación. Estas definiciones se plasman adecuadamente en las propuestas curriculares vigentes.
- d. Propone *prácticas de aula y evaluativas basadas en el diálogo, la reflexión y alejadas de la lógica de control*. Define, además, una visión sobre qué es el aprendizaje, qué es la construcción de conocimiento, qué rol cumple el profesor en estos procesos, cuál el estudiante, qué es y para qué se evalúa, entendiendo que éstas acciones responden a un interés cognitivo crítico-transformador.
- e. Explicita como centro y propósito principal de la acción educativa el desarrollo de la autonomía de los estudiantes para que se constituyan como sujetos y actores capaces de intervenir en los procesos de transformación social, por lo tanto con capacidad de análisis crítico de las estructuras que lo componen y de presentar propuestas alternativas a éstas.
- f. Entiende a la Educación como un derecho, por lo que adhiere a las lógicas inclusivas y se aleja de las que se basan en la competencia y la exclusión en los planteamientos curriculares, didácticos y de los demás componentes de los procesos de formación.

Estas características buscan asegurar una formación integral de los estudiantes y propiciar en los profesionales que educa una ética social que difiere del patrón individualista y de beneficio personal predominante en nuestra sociedad.

## 2) Principales Innovaciones en su Implementación

La implementación del Modelo, partió con una reforma curricular el año 2006. Esta reforma implicó un esfuerzo por equilibrar la tensión entre una formación de carácter más generalista y crítica con una especialización más profesionalizante, lo que se tradujo en una estructura curricular conformada por tres áreas formativas que se articulan vertical y transversalmente: 1) Un área de formación general conformada por cátedras que son comunes para todas las carreras de pregrado. 2) Un área de formación de facultad conformada por cátedras que son comunes a todas las carreras de una facultad y 3) Un área de especialidad conformada por aquellas cátedras que son propias del desarrollo disciplinar y profesional.

La implementación de la innovación curricular implicó un diálogo fecundo con el Marco Nacional de Cualificaciones (MNC), de manera que los programas de las carreras de pregrado transitan flexiblemente por un conjunto de certificaciones: bachillerato (cuatro semestres), licenciatura (ocho semestres) y título profesional (diez semestres).

De acuerdo con el Modelo Educativo, la innovación se traduce hoy en el mejoramiento de las prácticas educativas y cambios en las formas de enseñar, de evaluar y del fomento del autoaprendizaje y de la autonomía. El aula universitaria debe ser entendida como un espacio abierto, y centrada cada vez menos en los docentes sino en el estudiante como sujeto autónomo y constructor de sus propios aprendizajes.

Nuestro modelo educativo debe implicar un proceso paulatino de descentramiento del rol actual del docente, desplazándose de su rol tradicional de autoridad única del saber a un rol de horizontalidad, de facilitador, de manera de asegurar un sujeto estudiantil autónomo y crítico. Estos son algunos de los desafíos que debe enfrentar en la actualidad nuestro modelo educativo y, en general, la formación universitaria.

### 3.3. Modelo de Intervención Territorial

Desde sus inicios, la Academia de Humanismo Cristiano, cumplió un papel fundamental en la construcción y transferencia de conocimientos ligados al campo de las humanidades, de la pedagogía y de las ciencias sociales. En una época donde los debates amplios y las posibilidades de abordaje teóricos y técnicos pluralistas escaseaban, la Academia se transformó en uno de los pocos lugares donde se podía construir con independencia y libertad formas alternativas de pensamiento; y con una clara orientación a promover, desde esos indicadores, la transformación de las condiciones de vida de los miembros de la sociedad chilena. Fundamentales fueron en un inicio los vínculos interinstitucionales de carácter internacional con FLACSO, ILET, Universidad de York, CERLAC, WUS, UNAM y la Universidad Libre de Bruselas; como también los vínculos con la sociedad civil organizada, a nivel nacional, como FASIC, CEM, CEDEM. Ya constituida como Universidad, muchos de estos vínculos fortalecieron el trabajo a nivel de investigación, docencia,

extensión y difusión teniendo como principios los valores pluralistas, democráticos y relacionados con el respeto y promoción de los derechos humanos.

### 1) *Características*

Actualmente es la matriz institucional que sustenta el trabajo a nivel territorial de las Facultades y Escuelas. Los principales componentes de este modelo son:

- a. **Interdisciplinariedad:** Manejo de estructuras sustantivas interdisciplinarias, articulando conceptos y metodologías que fundamentan la intervención social, para ofrecer distintas aproximaciones a la realidad social.
- b. **Bidireccionalidad:** Manejo de un saber interdisciplinario de carácter teórico y práctico, que articula con los desafíos que la realidad le plantea para posicionarse en el campo de la acción e intervención social a través del diálogo de saberes.
- c. **Co-construcción:** Construye un conocimiento teórico-práctico interdisciplinario, sustentado en el diálogo de saberes, apropiándose críticamente del currículum mediante el análisis, diseño y evaluación de propuestas de intervención, y la participación activa y colaborativa de proyectos.
- d. **Autogestión comunitaria:** Promueve la implementación de diseños de acciones que contribuyan a procesos autónomos de organización y participación comunitaria.

### 2) *Principales Innovaciones en su Implementación*

Una Universidad de tradición crítica, asume que los procesos de formación de los profesionales implican necesariamente compromisos con el desarrollo, la participación y autogestión de la comunidad nacional y local. En otras palabras, con la transformación de su realidad, a través de un perfil formativo enmarcado en los principios y valores éticos de responsabilidad social que caracterizan a la Universidad en su contribución al servicio del país.

El Modelo de Intervención Territorial Interdisciplinario (MITIN) surge en el marco del proceso de innovación académica en respuesta a la detección de las debilidades institucionales identificadas por las carreras ante *“la ausencia de programas y proyectos de intervención que permitan abordar temáticas territoriales y sociales desde una perspectiva más integral e innovadora, trascendiendo a la pura actividad formativa por medio de la práctica y en concordancia con el proyecto institucional”*<sup>18</sup>. Este proceso coincide con la adjudicación del Proyecto FDI-2013, fondo concursable del Ministerio de Educación, que comienza a ser implementado en distintas comunas de la Región Metropolitana y cuyo enfoque de carácter interdisciplinario permite avanzar hacia un modelo de vinculación con el medio que recoge los intereses disciplinarios y enfoques que las propias Escuelas han desarrollado durante su trayectoria.

En esta perspectiva el Modelo recoge y orienta las acciones específicas que cada una de las escuelas desarrolla en los siguientes formatos: 1) Vinculación a través de Servicios Comunitarios

---

<sup>18</sup> Cfr: Informe de Autoevaluación Escuela de Trabajo Social (2014).

priorizadas de acuerdo a trabajo con individuos, redes, grupos y comunidades 2) Vinculación a través de la extensión expresada en seminarios, ciclos de debates permanentes, charlas y conferencias emergentes; 3) Vinculación a través de la Prestación de Servicios Profesionales en aquellas áreas de interés público que se asocian directamente a los objetivos de desarrollo temático y teórico-técnico de las escuelas involucradas; 4) Vinculación a través del Sistema de Prácticas Tempranas y Profesionales; 5) Vinculación a través de Publicaciones (Revistas y Obras) con fuerte énfasis en la ampliación de concepciones teóricas y metodológicas posibles de ser desarrolladas, avanzando hacia sistemas de indización más relevantes y poniendo en circulación dichos trabajos en plataformas digitales (OJS); 6) Vinculación a través de los Centros de Investigación Científica con transferencias específicas a grupos, comunidades y movimientos sociales que lo requieran; 7) Vinculación con personas naturales y jurídicas que de manera desinteresada quieren contribuir a través de donaciones a la concreción del proyecto posibilitando la incorporación de material bibliográfico, infraestructura para el desarrollo cultural-artístico, etc.; 8) Vinculación con instituciones de educación superior fuera y dentro del país que desarrollan áreas del conocimiento similares a las que la Universidad tiene, aumentando el fomento de iniciativas de intercambio, y establecimiento de redes de colaboración nacional e internacional; 9) Vinculación con titulados de manera formal a través de consultas regulares que permitan proyectar las propuestas formativas; además de permitirles participar de la plataforma de comunidad de titulados UAHC; 10) Vinculación con las necesidades de formación continua que son requeridas por el medio social, cultural y artístico; y que se vinculan a las áreas de desarrollo estratégico de las distintas unidades académicas.

Sin perjuicio de estas formas de vinculación por escuela, la Universidad ha dispuesto en el nivel central una reformulación organizacional que permite el acompañamiento y coordinación de estas iniciativas, las que permanentemente son analizadas desde la perspectiva de los principios que animan la incidencia en el territorio. Una parte sustantiva de estas coordinaciones centrales se encuentran adscritas a la Dirección de Vínculo con el Medio, a la Dirección de Investigación y Postgrado, y a la Dirección de Desarrollo Académico.

### 3.4. Modelo de Aseguramiento de la Calidad

El seguimiento al desarrollo de estas *políticas, los planes derivados, los proyectos ejecutados y las acciones regulares normadas reglamentariamente y a través de protocolos* lo realiza la Dirección de Planificación y Evaluación a través de un *Sistema Integral de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (SAC)* fundado en un Modelo de Aseguramiento (MAC) que resignifica el concepto y los procesos de calidad para una Universidad como la Academia de Humanismo Cristiano. Este Sistema Integral se encuentra acompañado de tres *Sistemas Prioritarios de Gestión*, definidos así pues se orientan a focalizar las acciones institucionales en áreas consideradas estratégicas para el desarrollo de la vida académica.

#### 1) Características

*La Universidad* cuenta con un Modelo de Aseguramiento de la Calidad (MAC) definido como el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para cumplir el control de

procesos, con vistas a proporcionar la confianza interna y pública de que los fines institucionales se cumplen, configurando una gestión autorregulada y ajustada a los criterios de calidad de la institución.

Los objetivos específicos del Modelo de Aseguramiento de la Calidad son:

- a. Incrementar de forma progresiva y constante los niveles de calidad de los insumos, procesos y servicios de las actividades académicas y administrativas de la Institución, buscando la excelencia en todas sus áreas.
- b. Generar una cultura de la calidad basada en la autoevaluación, que conduzca a la Institución a una revisión constante de sus procesos.
- c. Proveer información oportuna y objetiva que sirva de apoyo para la toma de decisiones estratégicas y la construcción de los planes de desarrollo de corto, mediano y largo plazo que permitan cumplir cabalmente con la Misión, Visión y Principios institucionales.

## *2) Principales Innovaciones en su Implementación*

La Universidad, en respuesta a las necesidades de su propio crecimiento y a los desafíos derivados de los últimos procesos de autoevaluación, desarrolló una serie de acciones tendientes a fortalecer la gestión interna y los mecanismos que sustentan la vida universitaria. La necesidad de dialogar con el aseguramiento y control de los procesos se resolvió movilizándolo a la categoría “de calidad” para encontrar una modalidad que recogiera la cultura institucional, y que de paso, pudiera avanzar hacia estándares que han sido construidos para el sistema de educación superior en su conjunto. Esta modalidad es recogida en el Modelo de Aseguramiento de la Calidad.

De esta forma, además de consolidar los presupuestos de una gestión que cuenta con un modelo educativo particular orientado al acompañamiento formativo de profesionales con un sentido transformador, y con un modelo de intervención territorial que apunta a definir los modos de incidencia del quehacer interno sobre el medio externo; se hizo necesario definir un sistema dinámico denominado “Sistema Integral de Aseguramiento de la calidad” y una unidad de gestión específica para asegurar estos fines: la Unidad de Control de Procesos y Aseguramiento de la Calidad.

Diagrama 3: Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad y Sistema de Gestión Prioritaria



De este sistema general, como ya se mencionó, se desprenden tres sistemas prioritarios de gestión que se detallan a continuación:

- **Sistema Prioritario de Alerta Temprana para el Fortalecimiento de la Retención**

El Sistema de Alerta Temprana para el fomento a la retención comprende una serie de factores asociados a la deserción universitaria, que se convierten en variables de vulnerabilidad (o factores de riesgo) que impactan en la deserción evidenciada en la Universidad. Con ello, se busca generar estrategias que permitan disminuir el impacto de estos factores en la permanencia universitaria. Este sistema aborda dos factores globales de riesgo: académico e institucional (de gestión interna), los que al visibilizarse debieran activar las instancias establecidas para brindar acompañamiento oportuno a los estudiantes en situación de vulnerabilidad.

Tiene como objetivo, por lo tanto, generar condiciones para que diversos actores (Directores, profesores, tutores) puedan realizar acciones que permitan incidir oportunamente en la trayectoria académica de los estudiantes, de manera de evitar deserciones innecesarias. Trabaja organizando la producción de datos, procesándolos y generando información, de manera de entregarla oportunamente a las unidades involucradas en los procesos de formación de los estudiantes.

- **Sistema Prioritario de Evaluación Académica para la Mejora de Prácticas**

El Sistema de Evaluación Académica para el mejoramiento de las prácticas forma parte de la carrera académica de la UAHC. Operacionaliza lo establecido acerca de esta materia en las normativas vigentes de la Universidad relacionadas a la carrera académica y organización de las actividades de los académicos, esto es: “Reglamento de Carrera Académica”<sup>19</sup> (vigente

<sup>19</sup> Ver anexo N°6. Reglamento de carrera académica.

desde 2008) y Decreto de “Carga docente y distribución de tareas académicas”<sup>20</sup> (Dec. 200/2014). Se hace cargo de los propósitos expresados en dichas normativas, organiza las diversas acciones que suponen y establece los medios a través de los cuales nuestra casa de estudios da cumplimiento a lo establecido en la normativa recién señalada. En síntesis, este Sistema pretende explicitar el conjunto de actores, acciones y dispositivos a través de las cuales se asegura “la calidad, compromiso y cumplimiento de los objetivos y tareas de la institución de acuerdo a su misión y visión” (Artículo N°34 Reglamento de Carrera Académica).

La evaluación académica se realiza sobre el conjunto de las tareas que realizan los académicos a nombre de la Universidad, considerando los ámbitos de la gestión, investigación, creación artística, relación con el medio y extensión, además de la docencia, contrastándolo con las exigencias de carga académica y los criterios de juicio de excelencia según jerarquía académica, jornada personal, número de jornadas de la unidad y otros criterios que se estimen atingentes. Integra y sistematiza los diversos instrumentos pertenecientes a distintos procedimientos ordinarios ya en uso en la Universidad. La integración que se presenta confluye en un cierto resultado para cada académico contratado, evidencia sobre la cual se realiza un juicio de valor por parte del encargado de realizar la evaluación del académico en cuestión. El Reglamento de Carrera Académica en el Artículo 42 establece que el encargado de esta tarea sobre la que se sustenta el aseguramiento de la excelencia en las labores universitarias es el director de Escuela, que contará con insumos institucionales y los propios que estime necesarios para esta labor.

- **Sistema Prioritario de Seguimiento Curricular para la Toma de Decisiones Académicas**

El Sistema de Seguimiento Curricular para la toma de decisiones académicas, reúne a través de una serie de informes o reportes, los procesos propios de la vida académica de los estudiantes desde su postulación, pasando por su historial de calificaciones y resultados de resoluciones, concluyendo con su egreso y posterior titulación.

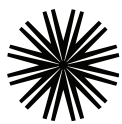
Los diagnósticos revelan aspectos estratégicos vinculados a continuas demandas de información interna y externa. En este ámbito, MINEDUC, CNED y los procesos de acreditación, han establecido un conjunto de requerimientos de información cuantitativa que permiten conocer el comportamiento curricular y académico de nuestros matriculados.

Respecto de las demandas internas por información, se han articulado desde las direcciones de Desarrollo Académico y Planificación y Evaluación, un sistema de reportes que hace factible la toma de decisiones y el desarrollo de acciones tendientes a la generación de condiciones para el éxito académico de los estudiantes. Dichos informes también se encuentran disponibles para el conjunto de las direcciones escuelas y carreras y jefaturas de programas y postgrados.

La información que produce y gestiona la Dirección de Registro Curricular y Admisión es generada y ordenada en atención a los procesos contenidos en el calendario académico

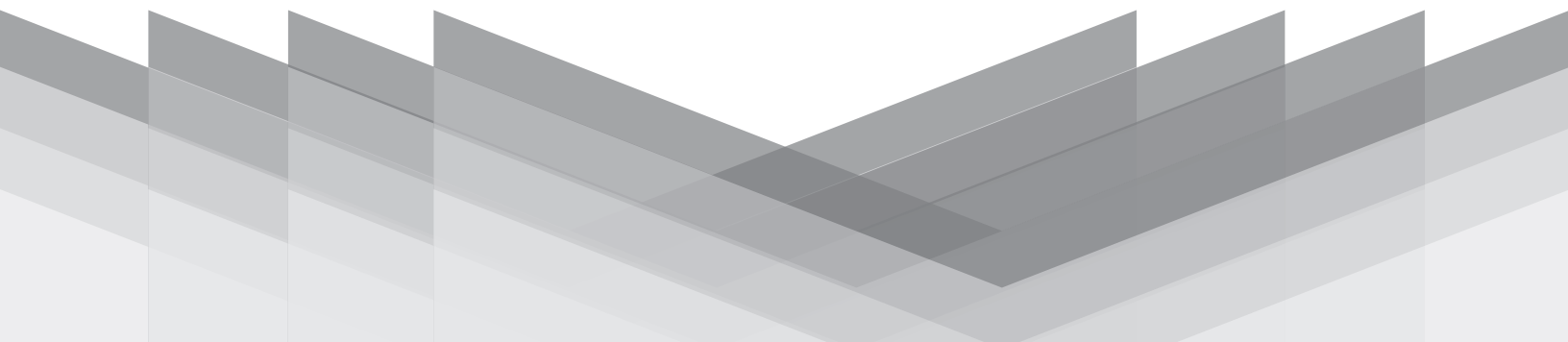
<sup>20</sup> Ver anexo N°30. Decreto de carga docente y distribución de cargas académicas. (Decreto 200/2014)

semestral y anual. La información que se entrega a los diversos actores es organizada y facilitada en ocho tipos de reportes e informes. Estos reportes deben activar una serie de decisiones a nivel de las unidades académicas de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Orgánico.



UNIVERSIDAD  
ACADEMIA  
DE HUMANISMO CRISTIANO

# METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN



# METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

El aseguramiento y la certificación de la calidad de los procesos internos de la universidad son realizadas por la Unidad de Control de Procesos y Aseguramiento de la Calidad, dependiente de la Dirección de Planificación y Evaluación. Tanto el acompañamiento como la evaluación derivada de estos procesos, se asienta en el funcionamiento regular de las direcciones de gestión y de las direcciones académicas que se encuentran estatuidas en sistemas reglamentarios y normativos de diversa jerarquía.

El mecanismo fundamental para lograr este objetivo se relaciona con la aplicación del Sistema Integral de Gestión para el Aseguramiento de la Calidad, que integra de modo funcional tres modelos operativos: Modelo de Aseguramiento de la Calidad (MAC); Modelo Educativo (MOED); Modelo de Intervención Territorial (MITIN)

La orientación genérica para aplicar el sistema se encuentra explicitado en las políticas y los instrumentos basales para orientar las acciones estratégicas, el Plan Estratégico Institucional y sus expresiones escalares intermedias: Plan Operativo Anual<sup>21</sup> y Plan de Mejoramiento de la Gestión<sup>22</sup>. Estos instrumentos recogen lo expresado en las políticas y dan cuenta de metas institucionales con los objetivos propios de cada dirección, contemplando indicadores de cumplimiento de objetivos y de desempeños esperados. Este seguimiento permite lograr el mejoramiento continuo de los procesos y levantar nuevos procesos de planificación.

El objetivo que orienta la gestión ha sido generar una cultura de la calidad que permita desarrollar en todos los niveles y ámbitos de la Universidad procesos basados en la premisa del mejoramiento continuo, agregando valor al quehacer universitario y apoyando en forma concreta el cumplimiento de la misión institucional.

Las políticas de mejoramiento continuo requieren que las instituciones apliquen de manera periódica procesos de autoevaluación. Las facultades, escuelas y carreras realizan análisis permanentes respecto de lo que están haciendo y proponen iniciativas o planes destinados a mejorar la educación impartida; lo mismo sucede con las direcciones de gestión. En este periodo, ha sido constante la necesidad de establecer metodologías de autorregulación, las que se concretan en planes operativos con presupuesto propio.

---

<sup>21</sup> Ver anexo N°31. Formulario Plan Operativo Anual, POA.

<sup>22</sup> Ver anexo N°32. Formulario Plan de Mejoramiento de la Gestión, PMG.

## 1.1 El proceso de autoevaluación

El proceso de autoevaluación, en vista de la nueva acreditación, comenzó con los primeros análisis realizados por la Rectoría en conjunto con la Dirección de Planificación y Evaluación en torno a las recomendaciones del informe de pares de la acreditación anterior, el acuerdo de acreditación del 2014 emanado de la CNA y los ajustes necesarios hechos al Plan de Mejora y su integración al nuevo Plan Estratégico 2016-2025.

Durante el año 2015 se reforzó el equipo técnico de la Dirección de Planificación y Evaluación, lo que permitió un trabajo más cercano y sistemático con las distintas direcciones académicas y de gestión de la Universidad, de forma de unificar las estadísticas y la información necesaria para la construcción del nuevo informe. Desde aquí, el proceso de autoevaluación se transformó en un trabajo regular de esa dirección.

En este derrotero, se acordó también incluir una tercera área de acreditación, optándose por Vinculación con el Medio. En la oportunidad, se realizó la revisión del Informe “Criterios aplicados al área lectiva de Vinculación con el Medio en algunos procesos de acreditación institucional”,<sup>23</sup> elaborado por la DPE, donde se tratan los principales aspectos considerados en esta área en la acreditación de otras instituciones afines. También se estudiaron detenidamente las normativas y criterios implicados en esta área electiva de acreditación. Todo esto constituyó insumo para que Rectoría tomara la decisión definitiva en esta materia.

## 1.2 Consultas a informantes claves y recolección de información

La Universidad se caracteriza por tener procesos altamente participativos. Es por esto que el proceso autoevaluativo, así como de redacción y aprobación del informe, se realizó contando con los estamentos que la componen.

La primera tarea, que se entroncó con la creación del nuevo Plan Estratégico de la Universidad, fue la redefinición de su misión, visión y principios. En este análisis participaron miembros del directorio, directivos, direcciones de gestión, decanos, representantes de los docentes y funcionarios.

Las personas convocadas fueron además invitadas a participar en un FODA, basado en los ámbitos de gestión definidos para el nuevo Plan Estratégico y que devienen de los ámbitos descritos por la CNA para los procesos autoevaluativos de las Universidades.

Se le pidió a cada uno de los participantes realizar este FODA de manera interna con sus respectivos equipos. Los resultados fueron sintetizados y llevados al Comité Ampliado, donde fueron discutidos, llegando a una síntesis que se anexa a este informe<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Ver anexo N°33. Informe “Criterios aplicadas al área electiva de Vinculación con el Medio en algunos procesos de acreditación institucional”.

<sup>24</sup> Ver anexo N°16. Síntesis jornadas elaboración PEI y autoevaluación institucional.

Tanto la discusión interna de los equipos como la ampliada, dio cuenta de los avances en las distintas materias: la consolidación de la triestamentalidad, los cambios organizacionales, la incorporación de las políticas y su alineamiento con los objetivos institucionales, entre otros. Estas fortalezas fueron contrastadas con las debilidades que surgieron del análisis, así como con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo a la institución.

Además, se realizaron los siguientes estudios de opinión con informantes clave para la elaboración de este informe:

- a) Encuesta a estudiantes.
- b) Encuesta a docentes, ayudantes y tutores.
- c) Encuesta a egresados y titulados.
- d) Encuesta a empleadores.
- e) Encuesta a funcionarios.
- f) Encuesta a estudiantes de primer año.
- g) Estudio de empleabilidad.
- h) Estudio de satisfacción sobre servicios de la Universidad.
- i) Estudios de satisfacción sobre los servicios comunitarios.<sup>25</sup>

Desde el punto “a” al “d”, todas estas encuestas se han realizado de acuerdo al formato de cuestionario de la CNA.

Los distintos estudios tuvieron como objetivo conocer las opiniones y actitudes de los actores de la comunidad educativa, sobre la universidad, la gestión institucional, la docencia de pregrado y la vinculación con el medio. Un aspecto muy importante ha sido identificar los niveles de conocimiento de los aspectos antes mencionados.

Las encuestas se realizaron de manera virtual, a excepción del estudio de empleabilidad, que se realizó de forma presencial y virtual. El Universo y muestra de las encuestas realizadas, así como de los instrumentos de análisis institucional, se pueden ver en el siguiente cuadro:

**Tabla 3: Informantes clave para el proceso de autoevaluación institucional**

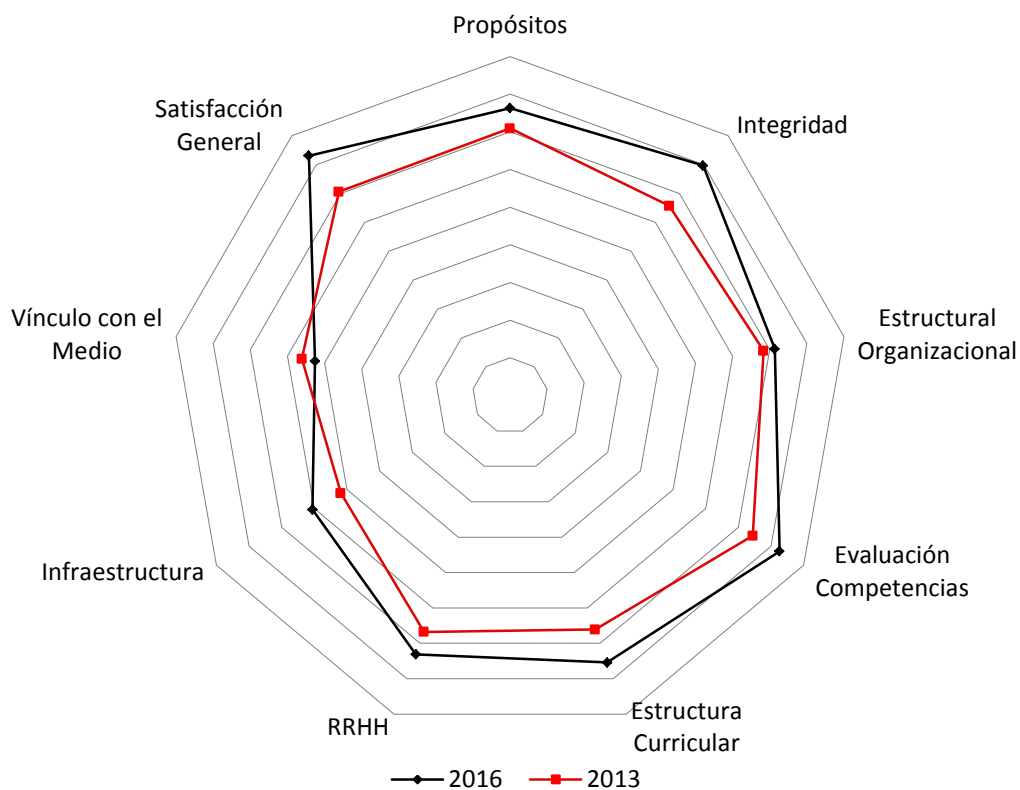
Informantes clave	Tipo de estudio (cuantitativo / cualitativo)	Instrumento aplicado	Modo de aplicación	Universo	Muestra efectiva
Estudiantes	Cuantitativo	Cuestionario CNA	Virtual	2896	302
Estudiantes Primer año	Cuantitativo	Cuestionario propio	Virtual	818	226
Académicos	Cuantitativo	Cuestionario CNA	Virtual	363	130
Funcionarios	Cuantitativo	Cuestionario propio	Virtual	142	85

<sup>25</sup> Ver anexo N°16. Estudios de satisfacción según actores relevantes UAHC.

<b>Directivos</b>	Cualitativo	FODA	Presencial	n/a	Equipos de trabajo conjunto
<b>Egresados</b>	Cuantitativo	Cuestionario CNA	Virtual	5462	381
<b>Titulados</b>	Cuantitativo	Cuestionario propio	Presencial y Virtual	4248	381
<b>Empleadores</b>	Cuantitativo	Cuestionario CNA	Virtual	324	91
<b>Otro (indicar)</b>	Direcciones de gestión, Directorio, Funcionarios y Docentes	FODA	Presencial	n/a	Equipos de trabajo conjunto

Con los resultados de las encuestas aplicadas, se realizó un análisis de brechas entre 2013 y 2016, dando como resultado el siguiente gráfico:

**Gráfico 1: Dimensiones comparadas (2013-2016) encuestas a informantes clave**



El gráfico da cuenta de los avances en los aspectos medidos y plantea la necesidad de mejora en aquellos aspectos que no alcanzaron el nivel de logro esperado, los que serán abordados en el Plan de Mejora.

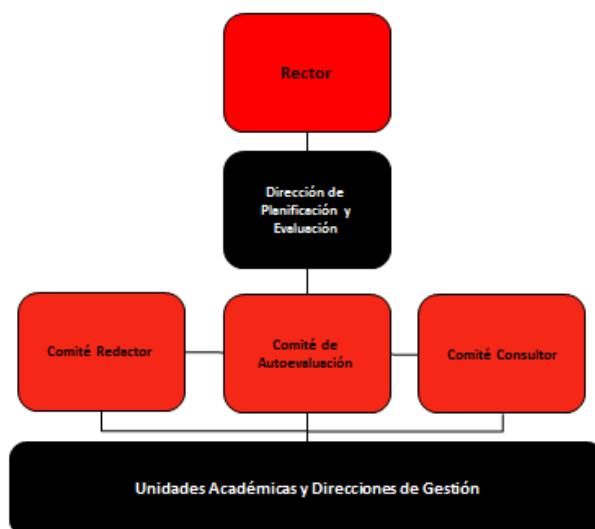
### 1.3 La redacción del informe

El Rector de la Universidad lideró el Proceso de Autoevaluación, convocando al Comité que analizó tanto la misión, visión y principios, como la conducción del análisis FODA, insumos fundamentales para el proceso autoevaluativo, así como para la elaboración del PEI. Por su parte, la Dirección de Planificación y Evaluación fue la encargada de coordinar el proceso.

El 2016, el Rector constituye oficialmente, por acuerdo del Consejo Ejecutivo y Consejo Superior, el comité de Autoevaluación Institucional, el Comité Redactor y Comité Consultor, con las siguientes funciones:

- a) *Comité de Autoevaluación Institucional (CAI)*: Incluye representantes de los distintos estamentos de la Universidad. Está ligado a la entrega de insumos, plazos y condiciones propias del proceso de acreditación institucional. Tiene una función operativa, no solo representativa y reflexiva. Conoció y validó los distintos capítulos del informe.
- b) *Comité Redactor (CRI)*: Destinado básicamente a escribir el informe. El Comité Redactor está compuesto por la DPE, que se preocupa de los temas técnicos, mientras que las decisiones políticas son tomadas por la totalidad del Comité con atención a lo que plantea el Coordinador.
- c) *El Comité Consultor (CC)*: Incluye miembros que gestionan regularmente la Universidad desde el nivel superior y central. Responsables principales, por ello, de las acciones de mejoramiento de la gestión. El discurso y las acciones de mejoramiento de este Comité fueron recogidos por el CAI y el CRI en el proceso autoevaluativo.

Diagrama 4: Proceso de redacción del informe de autoevaluación



Estas instancias operaron articuladamente y contaron con el apoyo de todas las unidades académicas y de gestión de la Universidad para la generación y análisis de la información, de modo de validar y hacer participativo el proceso autoevaluativo.

## 1.4 Socialización del proceso autoevaluativo

Para hacer efectiva la socialización y comunicación del proceso autoevaluativo, la Dirección de Planificación y Evaluación, estableció el siguiente plan:

- a) Distribución de síntesis del presente informe en formato de folleto.
- b) Conversatorios con todos los estamentos universitarios, los cuales son calendarizados en coordinación con las direcciones correspondientes.
- c) Actualización sistemática de los contenidos referidos al proceso en la página web institucional, de modo que la comunidad se encuentre constantemente informada al respecto.
- d) Distribución de copia íntegra de este informe a los decanatos, Directorio, Consejo Superior, Consejo Ejecutivo, direcciones, entre otros.

## 1.5 Evaluación del proceso de acreditación institucional y los procesos anteriores

Durante el período, y producto de la acreditación anterior, y también de la presente, se han detectado los siguientes aprendizajes significativos:

- a) La comunidad académica explicita sistemáticamente la misión, visión y modelo educativo conectados con todas las iniciativas de formación e innovación curricular.
- b) La comunicación es efectiva entre las distintas unidades, al existir un marco que asegura una experiencia común y participativa en una red de autoevaluación.
- c) El proceso está basado en evidencias objetivas y disponibles para ser consultadas antes, durante y después del proceso.
- d) La experiencia de autoevaluación se basa en un proceso diseñado, gestionado y conocido por todos.

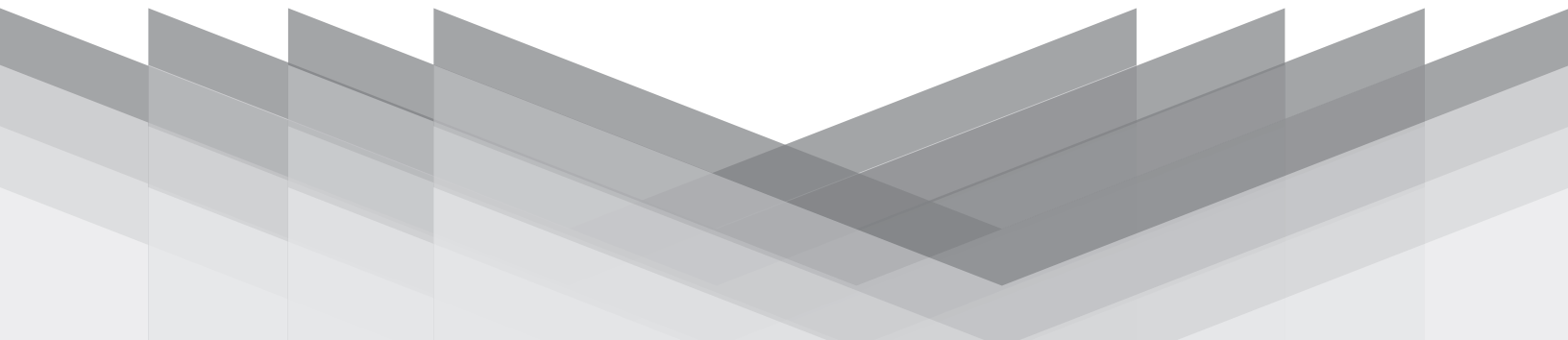
La metodología del proceso asegura la coherencia estratégica, pues no pierde de vista la visión, misión y propósitos en el servicio de calidad al estudiante, cuidando la mirada de proyecto institucional.

Por último, el plan de mejora es el resultado del análisis integrado de los antecedentes recabados, del proceso de desarrollo y consolidación de los compromisos y metas establecidas desde la anterior acreditación y el Plan Estratégico de la UAHC.



UNIVERSIDAD  
ACADEMIA  
DE HUMANISMO CRISTIANO

# GESTIÓN INSTITUCIONAL



# GESTIÓN INSTITUCIONAL

A continuación se presenta el capítulo sobre gestión institucional, una de las áreas a ser evaluadas de acuerdo a criterios e indicadores propuestos por la CNA. Este capítulo describe en primer lugar el estándar sobre el cual se funda el ejercicio evaluativo.

En segundo lugar, se describen las políticas asociadas que orientan esta área, la relación con el modelo educativo de la Universidad, los mecanismos existentes para operativizar las acciones y estrategias, los recursos asociados y la relación con lo declarado en términos de principio en el Proyecto Educativo.

En tercer lugar, se presenta la evaluación de la institución para el período 2014-2016 usando como criterios la estructura organizacional y su relación con normativas y sistemas de control; el sistema de gobierno en las diversas escalas y para cada ámbito de gestión; los procedimientos normativos para la instalación y fortalecimiento del personal directivo, académico y administrativo, considerando los sistemas de evaluación; la ejecución de procesos planificatorios con énfasis en los resultados de la actual planificación estratégica, y el control/ejecución de los recursos; la planificación y seguimiento del desarrollo institucional; y la disposición de información para la toma adecuada y contextualizada de decisiones.

En cuarto lugar, el capítulo sistematiza un conjunto de fortalezas y debilidades que expresan la síntesis evaluativa propuesta por la comunidad universitaria. Estas representan un estado del desarrollo institucional de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano para el período evaluado en relación con los avances experimentados en la gestión institucional

Finalmente, se explicitan las líneas de mejoramiento sobre la cual se fundan las acciones de cambio institucional en directo ajuste con lo declarado a nivel estratégico y de acuerdo al Modelo Integral de Aseguramiento de la Calidad.

## Criterio 1: La estructura y organización institucional

### 1.1 Presentación del estándar

La estructura institucional es funcional a los propósitos institucionales y existen mecanismos apropiados y eficaces para controlar su funcionamiento.

### 1.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento

La Universidad cuenta con políticas, sistemas y mecanismos derivados de los propósitos institucionales y que aseguran su funcionamiento. Dentro de este criterio se revisarán los aspectos:

- 1) Misión, visión y principios como mecanismos de autorregulación.
- 2) Plan Estratégico y los mecanismos de aseguramiento que de este derivan.
- 3) Seguimiento: Instalación-Consolidación de políticas, procedimientos y el desarrollo de sistemas.

#### 1.2.1 Misión, visión y principios como mecanismos de autorregulación

La misión, visión y principios institucionales poseen un peso estratégico que ha impactado en el desarrollo institucional de la Universidad. Las modificaciones de la institución tienen un recorrido histórico de larga data, sin embargo, los cambios más significativos se establecen entre los años 2010 y 2016, período en que la Universidad Academia de Humanismo Cristiano atraviesa por procesos de transformación que impactan su desarrollo presente y futuro.

Los cambios se han dado en una relación de diálogo entre aspectos internos y externos. En una primera etapa, los cambios tienen su fundamento en aspectos, necesidades y reflexiones internas; mientras que en los cambios realizados posteriormente, entre 2015 y 2016, la influencia del medio externo muestra un mayor impacto, con modificaciones engarzadas en la histórica vocación de la institución, así como en los resultados y aprendizajes organizacionales de este último periodo.

Los aspectos internos que influyen las decisiones macro institucionales que se observan hoy, se refieren principalmente a los cambios de rectoría y a la finalización del Plan Estratégico 2010-2015, lo que propició una nueva planificación estratégica, participativa y dialogada como es propio de la cultura de la institución. Esta reflexión institucional, fundamentada en la revisión de su historia, su quehacer y, a partir de esto, las capacidades institucionales para proyectarse al futuro, tomó en cuenta un contexto externo en que las exigencias a las instituciones universitarias se incrementan, particularmente en relación a la noción de calidad y a la definición de las Universidades como “complejas”. Esto significó, en términos prácticos, el desarrollo temprano y de calidad -más no homogéneo- de la docencia, del vínculo con el medio y la investigación, como actividades sistemáticas y centrales en una universidad.

Si bien estos aspectos han sido parte de los objetivos institucionales desde su fundación, el énfasis en lo “docente”, en esa etapa implicó, reducir los esfuerzos por complejizar la Universidad. Sin embargo, permitió potenciar mayormente las tareas ligadas a docencia, opción que contribuyó a

canalizar esfuerzos para el desarrollo de un modo particular y pertinente de concebir y hacer la docencia (el Modelo Educativo), en un marco organizacional que potenció la construcción de una comunidad crítica y cohesionada. Además, el desarrollo del modelo educativo operacionalizado, que demuestra su estado de maduración con el consiguiente desarrollo de sistemas de seguimiento y control del mismo, en consistencia con la profundización de la autonomía de escuelas y facultades, otorga un marco que permite conducir de manera eficiente la próxima etapa de la institución.

La planificación estratégica realizada en el 2016, en conjunto con el desarrollo institucional en el que se encontraba la Universidad, reconoció entonces que la definición y declaración institucional como una institución “docente” no cumplía con las expectativas de desarrollo futuro de la institución y de la vocación original de la misma.

En estas circunstancias, en el marco del proceso de evaluación interna, con la participación de miembros del directorio, sindicato, funcionarios, decanaturas, instituto y representantes de las escuelas, se realizó un ejercicio auto-evaluativo (FODA) que buscó prospectar a partir de una reflexión sobre la misión, visión y principios el devenir de la institución, en su identidad, sus orientaciones futuras, sus fundamentos axiológicos y operativos de sus compromisos institucionales. Estos mecanismos participativos y representativos existen en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano y permiten la autorregulación institucional para definir sus orientaciones y estrategias de desarrollo, constituyendo el marco general de las actividades institucionales e impactando en cada uno de los aspectos que se desarrollan.

#### **1.2.1.1 Cambios en la Misión**

La declaración de Misión se ha mantenido sin grandes modificaciones desde sus inicios, sirviendo de guía y orientación para el desarrollo institucional actual. Como le es propio la Misión institucional ha orientado el carácter de la identidad institucional, sobre la base del pensamiento crítico, la formación de profesionales de excelencia, con alto compromiso profesional y público en la sociedad donde se desenvuelven, conducidos por los valores fundantes de la institución: *“la tolerancia, la democracia y la justicia”*.

Los antecedentes de la misión institucional reflejan la preeminencia de la labor docente de la Universidad y de lo que se esperaba de ésta como institución, generando, a partir de los compromisos con esta labor, las características esperadas para operar como una “comunidad” coherente con los valores de la formación. En otros términos, los antecedentes de la misión reflejan la relevancia de la labor docente y del vínculo entre profesores y estudiantes que son parte de una “comunidad inclusiva”, ajustada a los valores institucionales, aspectos que se rescatan hasta hoy.

Sin embargo, el *ethos* de la Universidad no solo se ve reflejado en las declaraciones y en la formación de sus profesionales. Las prácticas y mecanismos de participación de la comunidad universitaria han sobrepasado la vocación docente original. El desarrollo institucional, y en particular los mecanismos de participación democrática de los distintos estamentos, debían estar contenidos en la nueva Misión, incluyendo directamente a los actores involucrados, lo que se hace

explícito en esta declaración: *“participativa constituida por trabajadores, estudiantes y egresados”*. Al mismo tiempo y como parte de los resultados de la profundización de la democratización interna, la nueva misión manifiesta una posición y definición que no había sido incluida en las misiones anteriores: *“autónoma e independiente, pluralista y comprometida con lo público”*. Esto contribuye a la posibilidad de capturar al mismo tiempo prácticas docentes, de vinculación con el medio y de investigación, no solo a escala nacional sino que a nivel latinoamericano y global, sosteniendo que la institución está y debe enfocarse en *“los requerimientos de un mundo global que es mirado desde Latinoamérica y que aporta en las escalas local, regional y nacional”*.

En síntesis, la misión anterior no lograba capturar las prácticas de la institución, como tampoco proveía de orientaciones estratégicas que se adecuaban al contexto externo de la educación superior universitaria, que pretende una creciente y necesaria complejización del sistema, aspectos que se corresponden con la vocación que tiene la Universidad Academia de Humanismo Cristiano desde sus inicios.

	2001-2005	2006-2015	2016
<b>Misión</b>	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.	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, dándole oportunidades de acceso a la educación superior a estudiantes de bajos ingresos que posean las competencias mínimas exigidas.	Somos una Universidad participativa constituida por estudiantes, egresados y trabajadores, autónoma e independiente, pluralista y comprometida con lo público.  Contribuimos de manera crítica al desarrollo de las Ciencias Sociales, las Artes, las Humanidades y la Pedagogía, en los ámbitos de la docencia, la investigación, la creación artística y la vinculación con el medio, en concordancia con los requerimientos de un mundo global que es mirado desde Latinoamérica y que aporta en las escalas local, regional y nacional.  Formamos graduados y profesionales de excelencia con mirada interdisciplinaria, comprometidos con la inclusión y transformación social, con la promoción y defensa de los derechos humanos, la democracia y la justicia.

### 1.2.1.2 Cambios en la Visión

La visión de la Universidad ha mostrado cambios más significativos entre la visión que inicia la década del 2000 y la siguiente. El foco principal en esta primera etapa está vinculado a la formación, reforzando la calidad del graduado del plantel, destacando las áreas del conocimiento en la que se proyectaba la institución, manteniendo la declaración explícita de los preceptos axiológicos que han caracterizado las declaraciones estratégicas de la Universidad. La Visión (2006-2015), muestra una continuidad respecto del énfasis en la formación, agregando la especialización que debían tener las áreas que se habían definido en el anterior plan estratégico y que se plasmarían posteriormente en las Facultades de Artes, Ciencias Sociales y Pedagogía, que hoy conocemos. En adición a este énfasis, la Visión expresó la “*innovación*” como eje de la docencia, que se complementó con un enfoque concreto señalando la “*eficacia*” que debía tener el modelo educativo, aspecto que marcó las innovaciones curriculares que se llevaron a cabo de manera operativa desde el año 2008. La innovación se ha mantenido en la actual visión como una condición propia de la misma, agregando el énfasis en lo “transformador” del profesional formado en la UAHC. Esto se refleja en una idea de incidir en el medio y la investigación, ya no desde la visión institucional, sino desde la misión, evidenciándose como parte de la identidad.

La Visión anterior explícita la búsqueda de complejización, lo que se reflejó operativamente en el plan estratégico 2010 a 2015, que pretendía dar un impulso al incremento de la investigación y a la creación artística. Esto con un impacto en la docencia a través del fortalecimiento de los NTI en conjunto con mallas curriculares que venían implementado crecientemente lo práctico-profesionalizante en su formación. Sin embargo, la falta de seguimiento de un modelo educativo en innovación, con diferentes grados de logro, implementación y maduración, requería de agentes intermedios como las facultades para finalizar y asentar los procesos que venían en curso, cuestión que se concretó a partir del en el año 2012, contando con recursos para dar una conducción operativa a la labor de coordinación, seguimiento y control de la calidad correspondientes a las facultades y escuelas. Este aspecto es de vital importancia en la actualidad dado el énfasis “*interdisciplinario*” expresado en la Misión, y la búsqueda de impacto que pretende la actual Visión institucional, la que busca ir más allá de las declaraciones sobre la formación y realiza un compromiso institucional con este aspecto, no solo a partir de sus procesos formativos, si no que sumando el eje transformador a los resultados de impacto concreto en el medio.

La visión como declaración ha marcado la implementación de las actividades fundamentales de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano desde la consolidación del modelo educativo crítico transformador operacionalizado, el desarrollo y consolidación de las facultades, en consistencia con los planes estratégicos que logran incidir en su desarrollo institucional, cumpliendo los compromisos institucionales adquiridos.

	2000-2005	2006 -2015	2016
<b>Visión</b>	Ser un referente en la formación de graduados, profesionales y postgraduados de	Aspira a ser una Universidad con un proyecto autónomo y sustentable que se constituya en un referente	Ser un referente universitario de pensamiento crítico en el contexto nacional y global, desde una mirada

	<p>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.</p>	<p>nacional reconocido en la formación integral de calidad, especializados en las áreas de educación, ciencias sociales y artes, con un desarrollo eficaz e innovador de la docencia de pregrado y postgrado. Una Universidad orientada a la producción del conocimiento y la creación artística a través de la investigación, las publicaciones y la extensión, comprometidos con la promoción y defensa de los Derechos Humanos y la democracia como sustentos de la convivencia, el desarrollo y la justicia social, teniendo amplios vínculos con la sociedad civil, el Estado y otras instituciones de educación.</p>	<p>latinoamericanista. Reconocido en las áreas de las Ciencias Sociales, Humanidades, Pedagogía y Artes, por su formación innovadora y transformadora; por la producción y difusión de conocimiento como bien público; por la relación situada con el medio y el aporte al desarrollo de una cultura democrática, pluralista y justa.</p>
--	--	--	---

**1.2.1.3 Estabilidad en los Principios**

En los principios institucionales se puede observar la continuidad antes mencionada en los valores característicos de la institución y la búsqueda de impacto en el medio externo y en la operativa interna de la institución, por lo que el análisis comparado no tiene sentido. Sin embargo, se deben destacar a lo menos los siguientes aspectos de los nuevos principios:

- La búsqueda de independencia e identidad y la demostración de esta identidad en la transformación en la gestión interna y en el medio definido.
- Su orientación a la mejora continua a partir de la revisión constante de su quehacer.

<p><b>Principios</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>El respeto, defensa activa y promoción de los DDHH, la interculturalidad y la justicia social como imperativos básicos de la convivencia democrática.</li> <li>El compromiso con una convivencia expresada en relaciones humanas colaborativas, equitativas y el rechazo a todo tipo de discriminación;</li> <li>La valoración de un modelo universitario de régimen público que promueva la participación y el desarrollo personal y profesional de todos los estamentos de la Universidad;</li> <li>El fomento del pensar abierto a la pluralidad y que permita el desarrollo de personas autónomas, críticas y creativas;</li> <li>La búsqueda permanente de una docencia comprometida con la investigación, la</li> </ol>
--------------------------	--

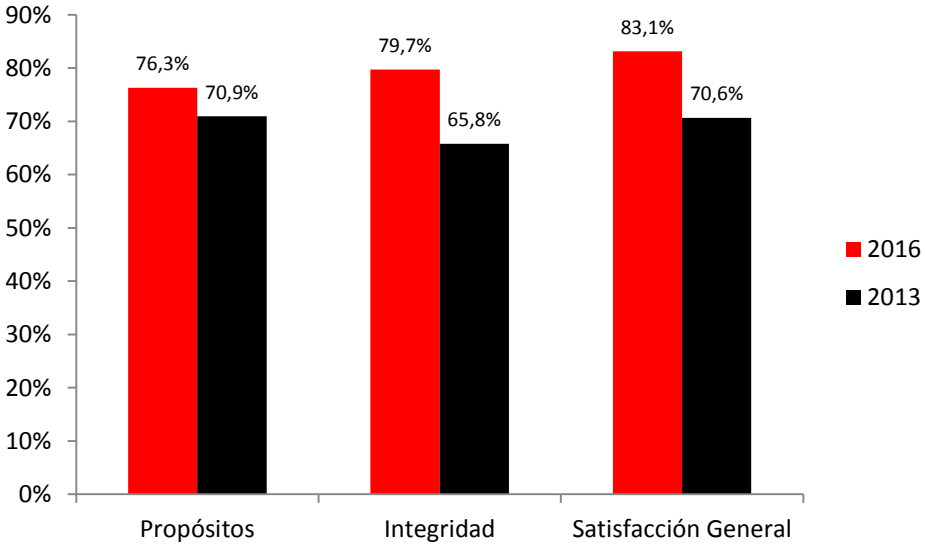
	<p>creación y la vinculación transformadora con el medio;</p> <p>f. La independencia institucional de intereses políticos, religiosos y económicos, asegurando un proyecto educativo laico y sin fines de lucro.</p> <p>g. El compromiso con una revisión constante de la coherencia en todos los aspectos del quehacer universitario en relación a los principios declarados.</p>
--	--

La realización de una planificación estratégica participativa, vinculada con un plan de rectoría socializado, debía evidenciarse en aspectos en la gestión y en la percepción de los actores institucionales que son parte del proceso de autoevaluación con fines de acreditación institucional.

Esto se refleja en los estudios de opinión a actores institucionales cuyos resultados indican una mejora en aspectos relacionados con el desarrollo de la institución a nivel macro, los que se evidencian en los propósitos, la integridad y la satisfacción institucional.

El primero, los propósitos, se relaciona con la coherencia entre la formación de cada programa y las orientaciones estratégicas de la Universidad, pasando de un 71% de acuerdo promedio a un 76%. La Integridad, que se refiere a la coherencia entre lo que se comunica, los objetivos concretos de la formación, la existencia y conocimiento de reglamentos y medios de soporte de la información, pasa de un 66% a un 80% en la última medición (2016). Por último, la Satisfacción institucional, que se refiere principalmente a la fidelización e identificación institucional, pasan de un 71% a un 83%.

**Gráfico 2: Dimensiones comparadas años 2013-2016**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Como veremos, además de lo perceptual, esto tiene un correlato operativo que le da sustento, específicamente en las definiciones estratégicas que devienen de las priorizaciones que la institución realiza a partir de la construcción de misión, visión y principios institucionales, un nuevo plan estratégico, el plan de trabajo (programa de inversiones) de la nueva rectoría y el contexto de reforma a nivel externo.

### **1.2.2 Construcción del Plan Estratégico y mecanismos de aseguramiento**

La construcción de la nueva misión, visión y principios son los aspectos fundamentales en la construcción del nuevo plan estratégico 2016–2025. Esta es la principal fuente de la toma de decisiones de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano en términos operativos y estratégicos. Sin embargo, es necesario destacar procesos más amplios y generales que alimentaron definiciones contenidas en su construcción, las que provienen de las distintas instancias de toma de decisión, reflexión y análisis, en la institución.

Es decir, además de su metodología de trabajo en su construcción propiamente tal, éste debía incorporar los aspectos operativos en curso, las decisiones y énfasis estratégicos de la nueva rectoría. Debía, por lo tanto, constituirse en una síntesis de las decisiones macro estratégicas y la operativa táctica, transformándose en una fuente centralizada por la que se priorizan y gestionan las actividades institucionales, en coordinación con las decisiones autónomas de escuelas, direcciones de gestión y facultades, a partir de sus orientaciones estratégicas y en sus planes operativos (POAS y PMG). En resumen, se debe dar cuenta de procesos continuos y anteriores al plan estratégico que decantan en él, y que forman parte del proceso de autoevaluación.

#### **1.2.2.1 Antecedentes de la planificación estratégica 2016**

Además del desarrollo actual de la institución, que permite plantear los desafíos estratégicos de largo plazo que se observan hoy, los cambios de rectoría son un importante input para dar fuerza a esto. Como es lógico, en una elección democrática de un Rector éste cuenta con un programa, que se pone en operación una vez asumido este rol. Este programa se operacionalizó en un documento llamado “Plan de inversiones”<sup>26</sup> que fue el primer trabajo colaborativo de la nueva rectoría en conjunto con las decanaturas. Los objetivos principales fueron mejorar las condiciones de “acreditabilidad” institucional, a partir del análisis de las debilidades advertidas por el acuerdo de acreditación, y afianzar las condiciones para el crecimiento y la complejización de la institución, buscando reducir la incertidumbre que ponía la reforma universitaria.

El plan de inversiones se compone de la dimensión de intervenciones prioritarias, asociadas a las áreas de desarrollo de la docencia, investigación y creación, vínculo con el medio y administración. Estas se traducen en las siguientes acciones:

<sup>26</sup> Ver anexo N°34. Plan de Inversiones de Rectoría 2016.

### Desarrollo de la Docencia: Manejo de la Deserción

Objetivos	Acciones
Disminuir las tasas de deserción de estudiantes de pre-grado que ingresan a un plan formativo.	Reelaboración Plan de Manejo de la Deserción institucional.
	Elaboración de Planes de Manejo de la Deserción por Escuela.
	Elaboración de mecanismos de acompañamiento docente directo en las unidades académicas (orientador).
	Elaboración de mecanismos de acompañamiento estudiantil directo en las unidades académicas (orientador).
Mejorar los sistemas de información para la gestión académica y su relación con la toma de decisiones.	Fortalecimiento de Mecanismos de Monitoreo de la Progresión Estudiantil.

63

### Desarrollo de la Docencia: Innovación y Control de Gastos en la Docencia

Objetivos	Acciones
Concluir la fase de operacionalización del modelo educativo en su dimensión curricular.	Conducción de la fase final del proceso de innovación curricular.
Ajustar la innovación curricular al marco nacional de cualificación.	Acompañamiento técnico fase final del proceso de innovación.
	Construcción de Programas en formato acorde al modelo curricular y a SCT.
Iniciar la fase de operacionalización del modelo educativo en sus dimensiones didáctica y evaluativa.	Instalación de planes orientados al desarrollo del componente didáctico y evaluativo del modelo educativo.

### Investigación y Creación: Fortalecimiento de las Capacidades de Investigación y Creación

Objetivos	Acciones
Aumentar la tasa de adjudicaciones de fondos regulares externos para la investigación.	Inclusión de docentes con grado de doctor a la planta, con capacidades de investigación y publicación.
Aumentar las tasas de publicaciones en revistas indexadas de acuerdo a grupos de estudio.	
Mejorar la calificación del cuerpo docente interno ya contratado.	Fortalecimiento del plan de capacitación interna para profesores que cursan último año de doctorado en otras instituciones de educación superior (rebaja de carga académica, y permiso con goce de sueldo para fase de cierre de tesis doctoral).
	Fortalecimiento del plan de capacitación interna para profesores que cursan último año de doctorado en la institución (rebaja arancelaria, rebaja de carga académica, asignación prioritaria de fondos internos de investigación).

## Vínculo con el Medio: Fortalecimiento de Servicios Comunitarios y de Prestación de Servicios

Objetivos	Acciones
Aumentar las relaciones con el entorno, la comunidad y el territorio en lo referido al desarrollo de servicios comunitarios focalizados.	Contratación de personal directivo para cada una de los servicios comunitarios existentes en la institución con adscripción a la planta de una unidad académica:
Fortalecer las unidades de servicios comunitarios existentes en las unidades académicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clínica jurídica</li> <li>- Centro de mediación psicopedagógica</li> <li>- Centro de atención psicológica</li> <li>- Taller academia de instrumentos</li> <li>- Centro de desarrollo comunitario</li> <li>- Observatorio de DDHH e indígenas</li> <li>- Centro de Documentación Indígena</li> <li>- Archivo del Tiempo Presente</li> </ul>
Crear nuevas unidades de servicios comunitarios en relación al grado de desarrollo que tienen algunos proyectos académicos	Contratación de personal directivo para cada una de los servicios comunitarios nuevos que se adscriben a unidades académicas particulares:  -Escuela Nacional de Danza -Escuela Sindical
Aumentar las relaciones con el entorno, la comunidad y el territorio en lo referido a la prestación de servicios en el área pedagógica, artística, social, económica, política, cultural, geográfica e histórica.	Contratación de personal para el fortalecimiento de la dirección de vínculo con el medio (prestación de servicios, servicios comunitarios, titulados, formación continua)
Proveer condiciones físicas, financieras y de infraestructura general que posibiliten la captura de recursos por parte de las unidades a través de la adjudicación de proyectos.	Creación de un fondo para presentar garantía con motivo de seriedad de la oferta y fiel cumplimiento del contrato, a través de pólizas o boletas (USPS-Sociología; PIIT-Geografía; UPSP – Pedagogía; AD-Hoc por medio de Facultad)
	Creación de fondo que permita el desarrollo de trabajo colaborativo en el marco de convenios institucionales

## Administración: Desarrollo Informático

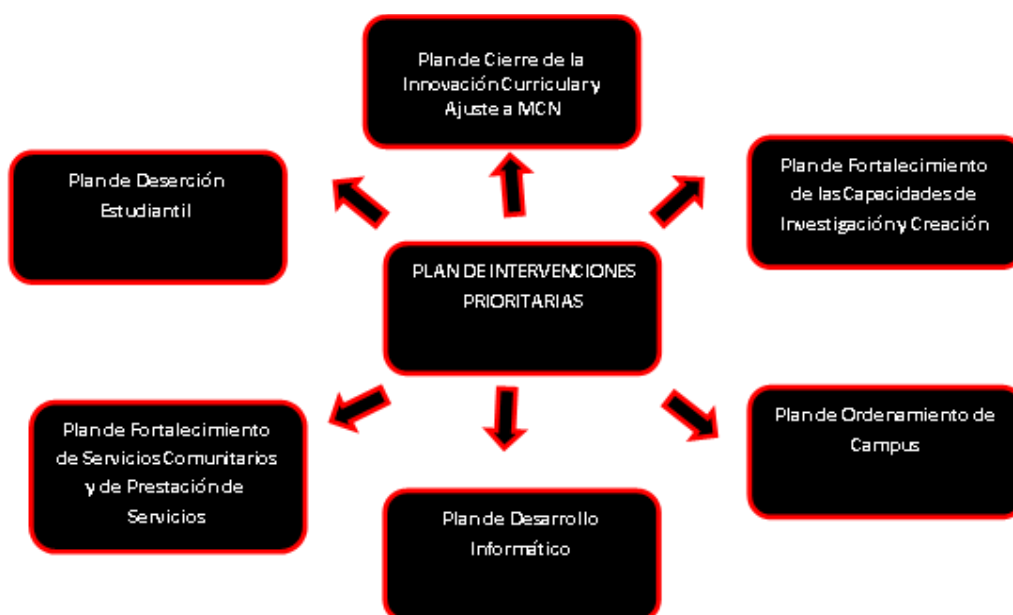
Objetivos	Acciones
Cerrar el sistema de admisión y matrícula que se encuentra en fase intermedia de su desarrollo informático.	Contratación de un especialista que acompañe el proceso de desarrollo de software plataforma institucional.
Cerrar el sistema de registro curricular que se encuentra en fase intermedia de su desarrollo informático.	Cierre de la automatización de los procesos administrativos y académicos.
Mejorar las condiciones de validación y consolidación de datos mediante la integración de sistemas de información.	Integración de sistemas informáticos que operan actualmente en áreas de gestión (académico-administrativo).
Crear un sistema de gestión de información integrada (permanencia-beneficios-planificación).	Fortalecimiento del soporte informático en términos de atención a usuarios.

## Administración: Ordenamiento de Campus

Objetivos	Acciones
Ajustar los mecanismos de gestión para el uso y mantención de infraestructura no integrada	Evaluación de la gestión para el uso y la mantención de infraestructura no integrada de la Facultad de Artes.
Disminuir los costos asociados a la gestión académica de los espacios físicos.	Evaluación de la gestión para el uso y la mantención de infraestructura no integrada de la Facultad de Pedagogía.
Potenciar la presencia territorial de la universidad en un polo de desarrollo urbano.	Construcción de un Plan de Ordenamiento de Campus
	Compra de infraestructura integrada y que responda a requerimientos de las unidades académicas destinatarias.

El siguiente diagrama expresa la síntesis de las decisiones prioritarias que se llevaron a cabo:

**Diagrama 5: Plan de Rectoría**



En una institución como la UAHC, la gestión operativa debe complementarse con contenidos propios que le den sentido estratégico a las acciones establecidas. Para el logro de éste, se debían establecer instancias de diálogo y trabajo constante en comisiones. Una de las de mayor impacto en términos de las definiciones estratégicas fue conformada por distintos académicos de la Universidad, generando un espacio de diálogo participativo. Este equipo de trabajo fue liderado por el rector, y buscaba establecer una posición de la institución respecto de la reforma universitaria, la que se llamó “Comisión Permanente de Análisis de Reforma”. El equipo de trabajo estableció una reflexión fundada en revisión de datos y el análisis del contexto normativo y social, generando una producción concreta de textos de análisis que se incorporaron posteriormente a la planificación estratégica. Esto permitió definir la posición institucional actual expresada en la construcción de la Misión, Visión y principios, donde se relevó la particularidad de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano como un proyecto independiente y autónomo, así como una

posición respecto del significado de la calidad para esta institución, aspecto que alimentó el Modelo de Aseguramiento de la Calidad (MAC)<sup>27</sup>.

Dado el fin del plan estratégico anterior (2015), este debió evaluarse y dar cuenta de las actividades que debían tener continuidad en el actual contexto, pero reformulándolas y adecuándolas a las nuevas expectativas de la institución y su desarrollo, en particular en lo que respecta a las metodologías de seguimiento, alineamiento y control de las actividades comprometidas.

### **1.2.2.2 Operacionalización del Plan Estratégico**

Dado que los resultados de la construcción ya han sido expresados, nos remitiremos específicamente a la metodología de implementación del Plan Estratégico, tanto en sus mecanismos de alineamiento, como en el seguimiento de su implementación.

El Modelo de Aseguramiento de la Calidad (MAC), ha definido una estrecha relación entre los ámbitos de la planificación estratégica con los ámbitos de la acreditación institucional, conformando los ámbitos de calidad de la Universidad. De este modo, se incluyen las funciones universitarias tradicionales y se cautela la necesaria presencia de la gestión y administración universitaria y, en especial, un ámbito centrado en la capacidad de la Universidad para autorregular su gestión y crear condiciones de mejoramiento continuo.

Un ámbito estratégico de este plan cuenta con un propósito u objetivo estratégico capaz de movilizar los sentidos y las acciones que se han de desplegar en los años venideros. Este plan estratégico cuenta además con objetivos específicos, llamados objetivos de gestión. Cada uno de estos elementos del plan estratégico guarda coherencia interna, pero también muestra adecuada armonía con la misión, la visión y los principios de la Universidad, siendo tamizados por los insumos diagnósticos obtenidos. Posteriormente, cada objetivo de gestión es operacionalizado en elementos de planificación que hacen claro, sistemático y útil su despliegue y seguimiento en el tiempo. Esta operacionalización se traduce en el diseño y definición de actividades, indicadores, metas y responsables.

En lo que sigue se expone cada uno de estos componentes del Plan de la Universidad para el decenio 2016-2025.

### **Ámbitos estratégicos y Objetivos de gestión:**

#### **1. Aseguramiento interno de la Calidad.**

##### *Objetivo Estratégico 1:*

Consolidar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) con vistas a proporcionar la confianza interna y pública de que los fines institucionales se cumplen, evidenciando una gestión autorregulada y ajustada a los criterios de calidad de la institución.

<sup>27</sup> Ver anexo N°22. Modelo de Aseguramiento de la Calidad.

Objetivos de Gestión:

- OG1.1.: Fortalecer una gestión académica e institucional orientada por indicadores relevantes, datos integrados, políticas y ámbitos de calidad.
- OG1.2.: Mejorar sistemáticamente los procesos de acreditación, planificación y control de gestión, evidenciando un eficiente funcionamiento de los procedimientos académicos y administrativos.
- OG1.3.: Profundizar el seguimiento y desarrollo continuo de habilidades y capacidades de los trabajadores de la Universidad para el aprendizaje y desarrollo organizacional.

## 2. Docencia y resultados del proceso de formación

*Objetivo Estratégico 2:*

Garantizar el desarrollo integral y efectivo de nuestros estudiantes, asegurando condiciones formativas y de trabajo pedagógico que apoyen el logro de sus perfiles de egreso, en armonía con el Modelo Educativo de la Universidad, su misión, visión y principios.

Objetivos de Gestión:

- OG2.1.: Consolidar la implementación del Modelo Educativo de la Universidad en los niveles curriculares, de aula y de prácticas evaluativas requeridas.
- OG2.2.: Mejorar el sistema de apoyo al desarrollo estudiantil orientado al incremento de la retención estudiantil.
- OG2.3.: Incrementar la movilidad estudiantil (nacional e internacional) a través de la formulación de estrategias institucionales por Facultades.
- OG2.4.: Mejorar la efectividad de la docencia en el aprendizaje de los estudiantes.

## 3. Generación de conocimiento, creación e innovación.

*Objetivo Estratégico 3:*

Incrementar, fortalecer y apoyar la generación de conocimiento a través de la investigación y la creación.

Objetivos de Gestión:

- OG3.1.: Consolidar las actividades de producción cultural y creación artística que se desarrollan en la Universidad y potenciar su desarrollo.
- OG3.2.: Enfatizar la investigación para el mejoramiento de la docencia (IMD).
- OG3.3.: Mejorar la gestión de proyectos de investigación con recursos externos para financiamiento de proyectos y publicaciones.
- OG3.4.: Fomentar la producción intelectual, artística y cultural de creadores e investigadores en la Universidad.

#### 4. Vinculación con el medio

##### *Objetivo Estratégico 4:*

Impulsar sostenidamente una vinculación con el medio que le permita a la Universidad mejorar su aporte a la sociedad, incrementando las relaciones y conocimientos mutuos.

##### Objetivos de Gestión:

- OG4.1.: Generar una estrategia de comunicación y extensión que permita posicionar a la Universidad como un referente académico e institucional.
- OG4.2.: Apoyar, supervisar y difundir estratégicamente nuestra oferta académica de diplomados y formación continua.
- OG4.3.: Incentivar la relación de la Universidad con organizaciones sociales y con el sector público, aumentando la prestación de servicios a las personas y organizaciones.
- OG4.4.: Fortalecer y aumentar la vinculación y seguimiento a los egresados, titulados y empleadores de la Universidad con el fin de optimizar perfiles de egreso e incrementar la empleabilidad.

#### 5. Gestión y recursos institucionales

##### *Objetivo Estratégico 5:*

Lograr la gobernabilidad y sustentabilidad institucional a largo plazo.

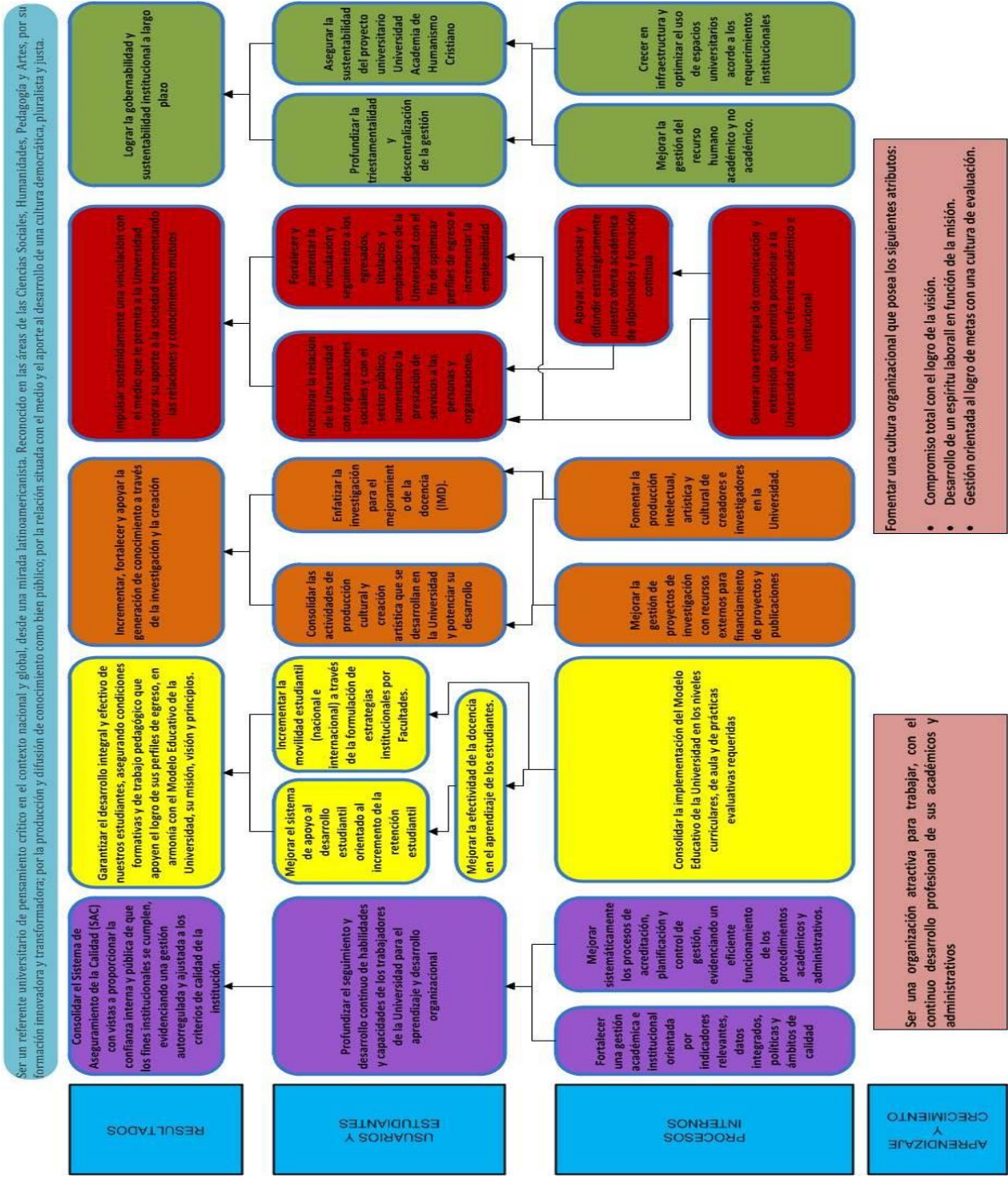
##### Objetivos de Gestión:

- OG5.1.: Profundizar la triestamentalidad y descentralización de la gestión.
- OG5.2.: Asegurar la sustentabilidad del proyecto universitario Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- OG5.3.: Mejorar la gestión del recurso humano académico y no académico.
- OG5.4.: Optimizar el uso de espacios universitarios acorde a los requerimientos institucionales.

Para dar coherencia y alineamiento se optó por la metodología de mapa estratégico buscando dar cuenta de las relaciones en la consecución de objetivos comunes que tributan a macro objetivos. Esta metodología está basada en el mapa estratégico de Kaplan y Norton<sup>28</sup>, y su seguimiento se realiza en un cuadro de mando integral, donde se identifica cada responsable de las actividades

<sup>28</sup> Kaplan R. y Norton D. (2000). *“Cuadro de Mando Integral”*. Barcelona. Edit. Gestión 2000.

con sus respectivos indicadores, metas anuales y de largo plazo, donde se integran las actividades definidas en el plan estratégico, vinculándolas entre sí:

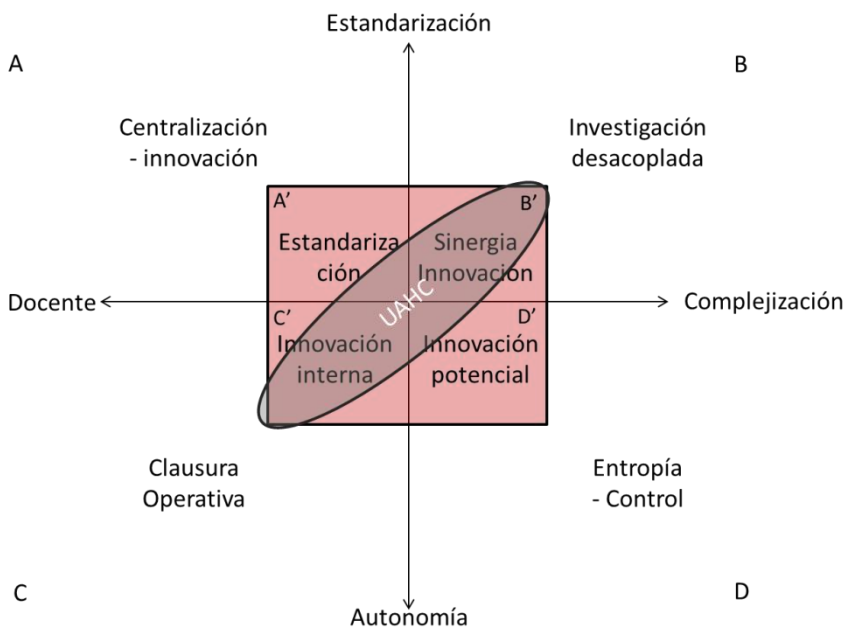


**1.2.2.3 Principales definiciones y desafíos en la implementación de la estrategia**

En el anterior análisis, la construcción de misión, visión y principios institucionales muestra y ha mostrado un impacto sostenido en las actividades de la Universidad. Si es posible realizar un resumen o síntesis de los procesos que se ven en tensión en la institución estos son por un lado la complejización, y por otra, la labor docente, es decir, la tendencia a volcar la Universidad de manera consistente hacia la investigación y el vínculo con el medio, o la centralidad en la labor docente. Por otra parte, es posible distinguir una tensión en estos procesos de cambio: entre la estandarización, que orienta la gestión operativa y la autonomía de las escuelas y facultades, aspectos que no solo poseen un correlato académico, sino que se engarzan con la participación triestamental en las decisiones del gobierno universitario y en la elección de las autoridades de la institución.

El diagrama siguiente expresa los objetivos que posee el diseño de la planificación estratégica en curso y las actividades de la institución en general. Lo primero que se toma en cuenta es la existencia de las tensiones antes expresadas, las que se oponen generando áreas con características típicas representadas en cuadrantes. Cada cuadrante posee un área virtuosa y riesgos, siendo la idea mantener el equilibrio entre las áreas cercanas al centro, las sub áreas que representan el área virtuosa de cada cuadrante entre la tendencia a la complejización y la labor docente.

**Diagrama 6: Modelo de implementación de plan estratégico y mapa de riesgos**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Cuadrante A → Este cuadrante representa una labor preeminentemente docente, de las escuelas y con un alto grado de estandarización. El riesgo en este cuadrante es la excesiva centralización, con prácticas docentes esquemáticas y con escasas posibilidades de innovación a partir de la disciplina. En su área virtuosa A' se destaca la capacidad de control sobre sus procesos.

Cuadrante B → Este cuadrante representa una labor orientada a la complejización (Investigación y vínculo con el medio) con una creciente estandarización y sistematicidad en estos ámbitos. En este caso el riesgo se refiere a la posibilidad de desacoplarse de la docencia, es decir perder el impacto en ella. El área virtuosa B', es donde se establece un mayor acoplamiento entre la docencia y la investigación, y es donde se espera que exista un mayor grado de cooperación entre disciplinas, generando mayor sinergia entre las escuelas.

Cuadrante C → Este cuadrante representa a escuelas centradas sobre sí mismas, aspecto que si bien puede lograr un desarrollo particular de la disciplina, posee el riesgo de generar clausuras operativas que no permitan el logro de sinergias con otras escuelas, limitando la capacidad de innovación transdisciplinaria. En C' el foco en la actividad docente con autonomía disciplinar logra innovación y se espera que en cercanía con los estándares y la tendencia a la complejización se mantenga la innovación tanto disciplinaria como interdisciplinaria. Además, teniendo el control de los procesos académicos se hace mejor coordinado y menos dificultoso el camino hacia la complejización.

El Cuadrante D → Representa un modelo entrópico de complejización con baja penetración de estándares referenciales. En estos casos el riesgo es la dificultad en el logro de coherencia y sistematicidad en el desarrollo de líneas temáticas y/o dificultades en el seguimiento y control. En D', posee también un área virtuosa, dado que en la autonomía y la orientación a la complejización existen espacios para la creatividad; sin embargo suelen ser iniciativas espurias o fuera de las líneas definidas, lo que limita las posibilidades de trabajo conjunto y de coherencia interna.

En conclusión, los mecanismos definidos por la Universidad Academia de Humanismo Cristiano para establecer y realizar sus acciones, orientan su operación en las áreas C' y B', buscando su traspaso desde el sub cuadrante de innovación interna (C') hacia la complejización transdisciplinaria (B').

El desafío en la implementación de plan estratégico ha sido alcanzar equilibrios entre la naturaleza de la actividad docente y la complejización, entre la búsqueda de la optimización de la gestión basado en estándares, eficiencia y autorregulación institucional y la autonomía de escuelas y facultades, a través del diálogo y la sincronía. Para esto la UAHC posee una serie de mecanismos, instrumentos e incentivos que aseguran el cumplimiento de estos objetivos, los que se detallan a continuación.

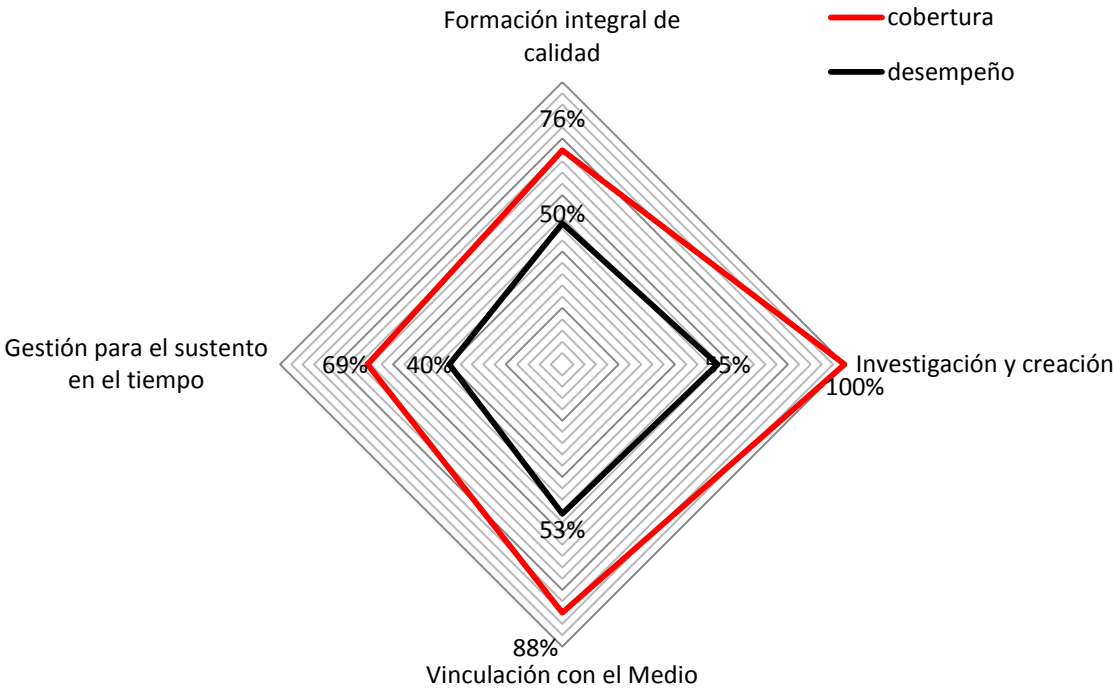
### **1.2.3 Seguimiento: Instalación y consolidación de políticas, procedimientos y desarrollo de sistemas.**

El primer paso para la priorización de indicadores y procesos críticos de gestión, son los resultados en los indicadores definidos en la acreditación institucional, los que están incluidos en el plan

estratégico. Al realizar este cruce los indicadores en el plan estratégico alcanzan una cobertura del 100% de los indicadores de acreditación institucional, que aunque en la actualidad es de las áreas de gestión, docencia de pregrado y vinculación con el medio, contempla indicadores de Investigación dada la búsqueda de complejización que se ha definido para el desarrollo institucional.

El anterior plan estratégico también buscaba complejización, sin embargo este plan no tuvo el seguimiento ni la imbricación con los mecanismos de planificación que se han diseñado hoy, y al cierre del 2014, los indicadores de cobertura y desempeño mostraban por área los siguientes resultados, siendo las áreas más críticas el seguimiento y el desarrollo de la orgánica que mantuviese la gestión del mismo.

**Gráfico 3: Brecha cobertura/debilidades**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

El análisis en su metodología fue especialmente crítico, dado que solo se incluyeron actividades 100% logradas al primer semestre del año 2015. Dado que se preparaba el cambio de mando en la rectoría, se buscaba maximizar la urgencia en el desarrollo de estos aspectos, tanto para la rectoría que finalizaba como la que arribaría.

El análisis concluía que las capacidades de autodiagnóstico y el diseño de planes de acción ha sido profesional y adecuado, logrando anticiparse a debilidades, definiendo ámbitos de desarrollo y acciones concretas que permitirían alcanzar un estatus de desarrollo institucional distinto del que tenemos actualmente. A partir de los indicadores generados, observamos una cobertura total de un 83%, y un desempeño que alcanza el 49%.

Dado lo anterior, se debían evaluar las principales causas que explicarían que las ideas planificadas se concretasen parcialmente, revisando las capacidades organizacionales de autorregulación. Este análisis concluyó lo siguiente:

Las dimensiones más críticas se referían a “Estructura organizacional y procesos críticos” y “Sistemas de gobierno y toma de decisiones”. Esto porque no han sido cabalmente contempladas en el plan estratégico, y el foco había estado en la implementación de las facultades. En la priorización le seguía la minimización del riesgo financiero, particularmente por la falta de diversificación de los ingresos. Por último, dentro del grupo de las dimensiones de mayor criticidad se encuentra el desarrollo de la infraestructura, el que como sabemos no resulta fácil de mejorar en el corto plazo, y se prefiere la optimización. De este primer grupo llama la atención que responden a dimensiones institucionales (macro), a la generación de acuerdos operativos (políticas), a la toma de decisiones de carácter institucional a nivel de la alta dirección y a la prestación de servicios institucionales: internos (calidad, contraloría, DAF y el consejo académico) y externos (ausencia de prestación de servicios externos de carácter institucional), todos vinculados con el desempeño del ámbito “Gestión institucional para el sustento en el tiempo de la UAHC”.

En un nivel intermedio de criticidad, es decir con mayor avance en las variables constitutivas del ámbito, encontramos una mayor diversidad en la definición de responsabilidades institucionales. Así, se observa que de este grupo el perfeccionamiento de los mecanismos de monitoreo y gestión de la progresión estudiantil con impacto en retención y titulación oportuna, muestra avances en la progresión (retención) y menos énfasis en la titulación. En el caso de la operacionalización de modelo educativo y gestión del rediseño curricular observamos el mismo problema que, relacionado con una implementación heterogénea, hace que se relacione con la carencia de aspectos institucionales que aseguren una ejecución ordenada, vinculándose en este sentido con labores de seguimiento y la ausencia de criterios comunes en la ejecución. Lo mismo sucede con la prestación de servicios centrales (asesorías, análisis y acompañamiento) o, a lo menos, con instancias de seguimiento de carácter institucional.

En el caso de las dimensiones de mejor desempeño, son aspectos que debiesen ser tomados como fortalezas, por lo tanto, hay que reforzarlas para finalizarlas completamente y obtener resultados en el corto y mediano plazo:

- “Aumentar y mejorar los vínculos institucionales priorizando empleadores, vínculos históricos y cercanía geográfica”.
- “Carrera funcionaria y gestión del recurso humano”.
- “Planificación estratégica, objetivos, mecanismos de gestión y seguimiento de proyectos e indicadores”.

Por último, se encuentran las dimensiones donde no se comprometieron acciones en el plan, y/o están incorporadas en el desarrollo de otras dimensiones, esto sucede con “Reforzamiento del rol de la evaluación docente de los estudiantes”, que se contempla en el desarrollo sistemas de

gobierno y toma de decisión donde se incluya la participación estudiantil. En el caso de la “Incorporación de segunda lengua en aras de aprovechar los convenios internacionales vigentes y el mejoramiento de la formación integral”, podría ser un elemento distintivo de la UAHC, sin embargo, esta decisión no compromete mecanismos de autorregulación<sup>29</sup>.

Como se verá, las debilidades advertidas en el informe citado están cubiertas por la organización en la actualidad; más adelante mostraremos la cobertura actual con los nuevos ámbitos de gestión desarrollados en el actual plan estratégico.

La conclusión más relevante para este criterio se refiere a los mecanismos que debían desarrollarse para establecer la metodología apropiada para garantizar el alineamiento estratégico, y los mecanismos para garantizarlos determinados en la instrumentación necesaria y el seguimiento propiamente tal.

Por lo tanto, los énfasis particulares de las escuelas y decanaturas deben estar representados en la gestión de la estrategia, lo que implica el desarrollo de instrumentos que acompañen y aseguren la coherencia, el alineamiento y el rescate de las intenciones y motivaciones de cada escuela y decanatura.

La Dirección de Planificación y Evaluación (DPE) ha desarrollado mecanismos para realizar un seguimiento y control de las actividades comprometidas en los POAS y PMG, la que se ha implementado en tres fases de desarrollo, de acuerdo con las definiciones contenidas en el MAC.

Fase 1: Planificación de recursos → Esta fase proviene de las prácticas históricas de los mecanismos de planificación, los que, buscaban mejorar los flujos de caja de las escuelas y facultades, aumentando así la autonomía de éstas.

Fase 2: Retroalimentación y control presupuestario → Esta fase cobra sentido a partir de la implementación del MAC, dado que el aprendizaje organizacional busca establecer una retroalimentación y justificación dialogada respecto de los alcances de la planificación anual realizada, el alineamiento estratégico y los recursos que se solicitan en él. En esta fase el seguimiento se acotó al control presupuestario de las actividades mediante la codificación de las mismas, lo que facilita el control y planificación de los recursos disponibles y, por otra parte, desincentiva los procesos de rendición directos a contabilidad que han convivido con la instalación de estos procedimientos. Sumado a lo anterior se mejoraron en los instrumentos el aseguramiento del alineamiento estratégico, incluyendo dispositivos que garantizan la sincronía entre los objetivos de cada escuela y la planificación realizada.

Fase 3: Seguimiento, control y retroalimentación constante → En esta tercera fase el sistema de seguimiento se instrumentaliza, generando un cuadro de mando integral donde se dé seguimiento a las actividades comprometidas por las escuelas y validadas por el consejo de facultad. Esta herramienta permite no solo mejorar el control presupuestario y el alineamiento estratégico

---

<sup>29</sup> Ver anexo N°29. Análisis integrado de cobertura de debilidades, desempeño de proyectos estratégicos y acreditabilidad institucional, 2011-2015.

operativo, si no que permite establecer sinergias entre las distintas actividades, al contar con la información centralizada que permite darles un sentido más amplio, desarrollando ciclos cuyos contenidos sean coherentes entre sí. En esta etapa el seguimiento también dialoga con los planes de mejora de las escuelas sometidas a acreditación.

Dentro de esta fase está contemplada la informatización de las herramientas de planificación y control, buscando mejorar las respuestas a la construcción de instrumentos de planificación y en especial la comunicación y transparencia de los mismos.

### Planes Operativos Anuales (POAS)<sup>30</sup>

Estos instrumentos son analizados por la Dirección de Planificación y Evaluación y discutidos con la VRA y VRAF, para determinar las actividades que se consideran prioritarias, definiéndose los montos a otorgar anualmente.

En el cuadro que se muestra a continuación, se da cuenta de los montos asignados por Facultad para estas solicitudes:

**Tabla 4: Asignaciones POA 2016**

	CIENCIAS SOCIALES	PEDAGOGÍA	ARTES	INSTITUTO HUMANIDADES	DEPTO MATEMÁTICAS	TOTAL
<b>Actividades Extensión</b>	\$ 7.070.000	\$ 2.780.000	\$ 6.575.000	\$ 520.000	\$ 100.000	\$17.045.000
<b>Equipamiento</b>	\$ 600.000	\$ 500.000	\$ 2.933.333	\$ -	\$ -	\$4.033.333
<b>Total</b>	<b>\$ 7.670.000</b>	<b>\$ 3.280.000</b>	<b>\$ 9.508.333</b>	<b>\$ 520.000</b>	<b>\$ 100.000</b>	<b>\$21.078.333</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

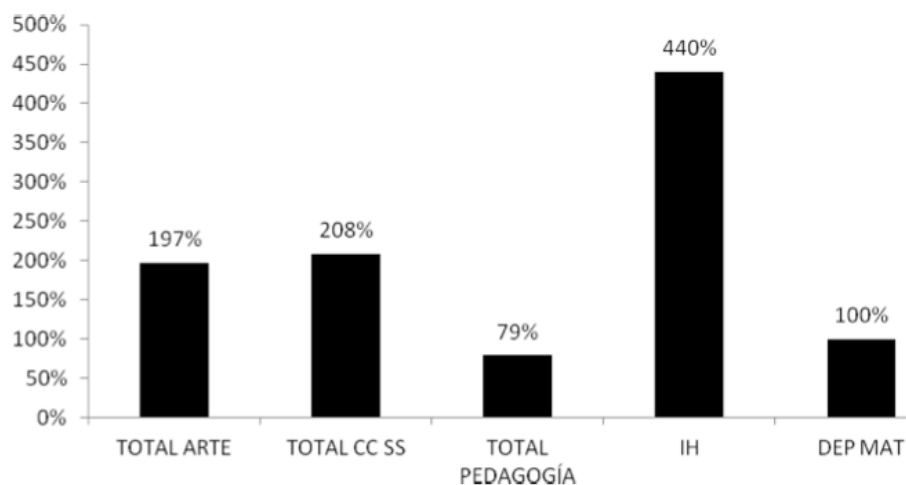
A cada actividad se le asigna un código asociado a un monto de dinero, lo que asegura que los fondos estén disponibles. En el caso de los POA 2016, las asignaciones se centraron principalmente en dos variables:

- El equipamiento
- Las actividades de extensión

En el gráfico siguiente, podemos ver que el cumplimiento de las actividades de extensión comprometidas tiene comportamientos disímiles entre unidades académicas. En el caso del Instituto de Humanidades, lograron superar cuatro veces la meta establecida para el 2016; no así la Facultad de Pedagogía, que solo tuvo un 79% de logro de lo comprometido. Sin embargo, es la única Facultad que no logra sus compromisos, ya que como vemos, todos igualan y en su mayoría superan la cantidad de actividades declaradas.

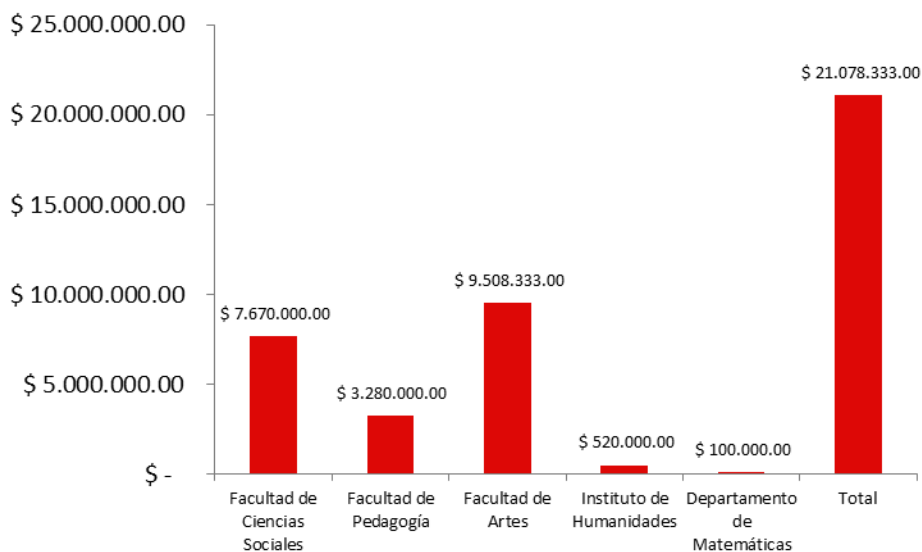
<sup>30</sup> Ver anexo N°35. Informe de seguimiento de POAS, PMG y PMS, 2017.

**Gráfico 4: Actividades comprometidas/actividades realizadas POA total Universidad**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

**Gráfico 5: Monto asignados POA según unidad académica**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Como se observa en el gráfico anterior, los montos solicitados no son altos, lo que demuestra el alto grado de control presupuestario que existe en la Universidad. Además con los desempeños logrados se demuestra la eficiencia de las unidades y la vocación pública de estas. El detalle de su impacto se verá en el capítulo de Vínculo con el Medio.

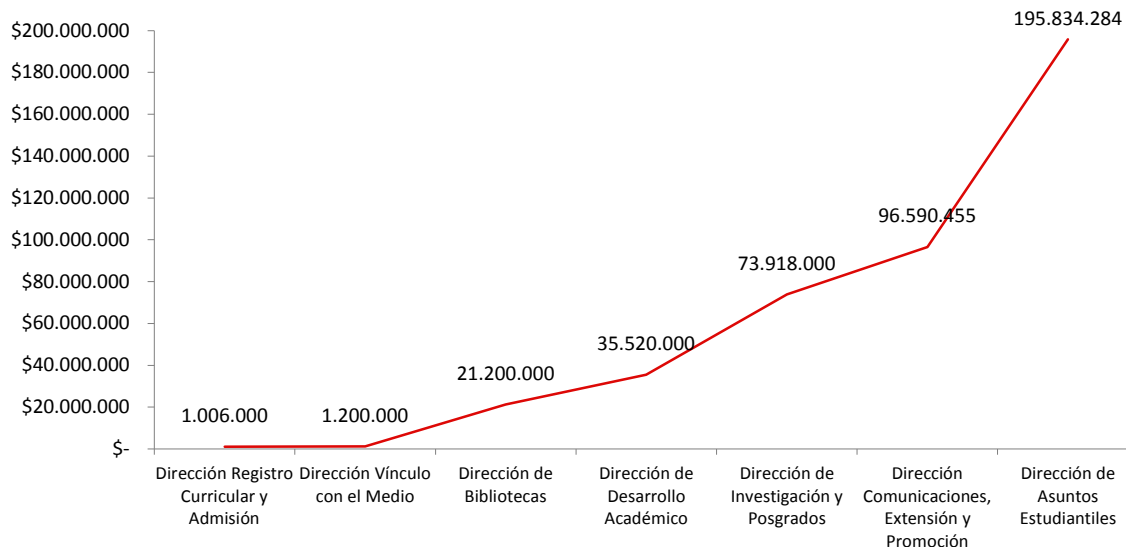
### Los Planes de Mejoramiento de la Gestión (PMG)

Los Planes de Mejoramiento de la Gestión (PMG), corresponde a la modalidad de planificación empleada por unidades de gestión no responsables de procesos formativos ni de la administración directa de un currículo. En este sentido, estos planes centran sus propósitos de desarrollo en

cuestiones de mejoramiento de la calidad de la labor realizada (perfeccionamiento de sus recursos humanos, innovación en procesos de gestión, mejoramiento de la articulación con otras unidades de gestión, entre otras).

Los montos, vía PMG para cada dirección se pueden ver en el siguiente gráfico:

**Gráfico 6: Montos asignados por PMG**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

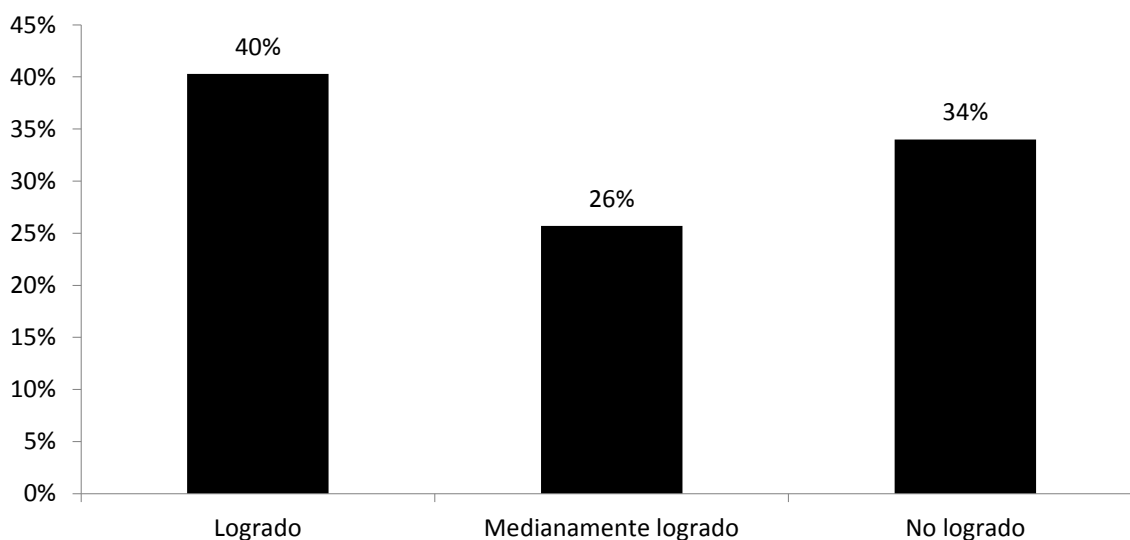
### Seguimiento a los Planes de Mejora (PMA)

Otra parte fundamental del Plan Estratégico y el MAC, y que se integra al seguimiento es la incorporación de los compromisos de las acreditaciones nacionales y certificaciones internacionales a través de sus planes de mejora.

Los Planes de Mejoramiento derivados de la Acreditación de programas cubren plazos intermedios de desarrollo, de entre tres y cinco años, correlacionando con un control de procesos estrechamente ligado al mejoramiento de la calidad de la gestión en la institución. En el caso de las acreditaciones realizadas entre los años 2014-2016, los planes de mejora se han realizado a cinco años.

Las carreras evaluadas fueron: Psicología, Trabajo Social, Pedagogía en Música, Sociología, y el Programa de Formación Pedagógica en Enseñanza Media. Se incluyó en este análisis las certificaciones internacionales CLACSO para Licenciatura en Historia y Antropología, que incorporan planes de mejora. Las carreras y programas de Pedagogía que entraron en proceso de acreditación y reacreditación el 2016 (Pedagogía en Lengua Castellana, Pedagogía en Educación Diferencial, Programa de Segunda Titulación en Pedagogía en Educación Diferencial, menciones DI y TEL), están en trámite de ratificación de la CNA, por lo que sus planes de mejora no fueron evaluados. Los niveles de logro de las metas se pueden ver a continuación:

**Gráfico 7: Total avance metas**

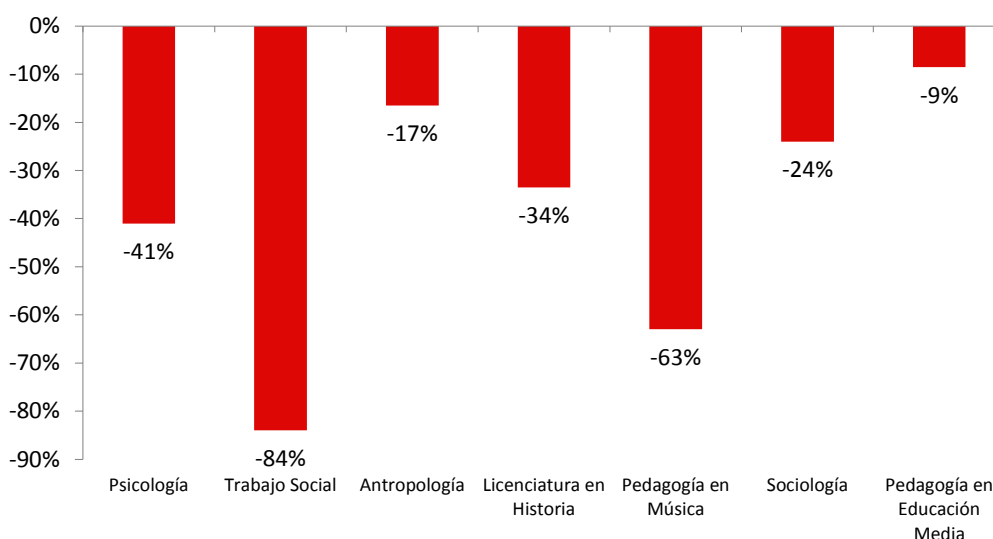


Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Como vemos en el gráfico precedente, más del 60% de las metas están logradas o medianamente logradas. En el caso de aquellas no logradas, se proyecta su consecución, una vez terminados los plazos establecidos en el plan de mejora que difieren según carrera o programa.

Si realizamos una comparación entre el logro total de las actividades y los años que restan para el término del plan de mejora, logramos el siguiente GAP:

**Gráfico 8: GAP objetivos logrados/años para el cierre del plan de mejora**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Este gráfico muestra que las carreras que deben aumentar sus esfuerzos son Psicología, Pedagogía en Música y Trabajo Social, mientras que aquellas que están trabajando a un ritmo que les asegura

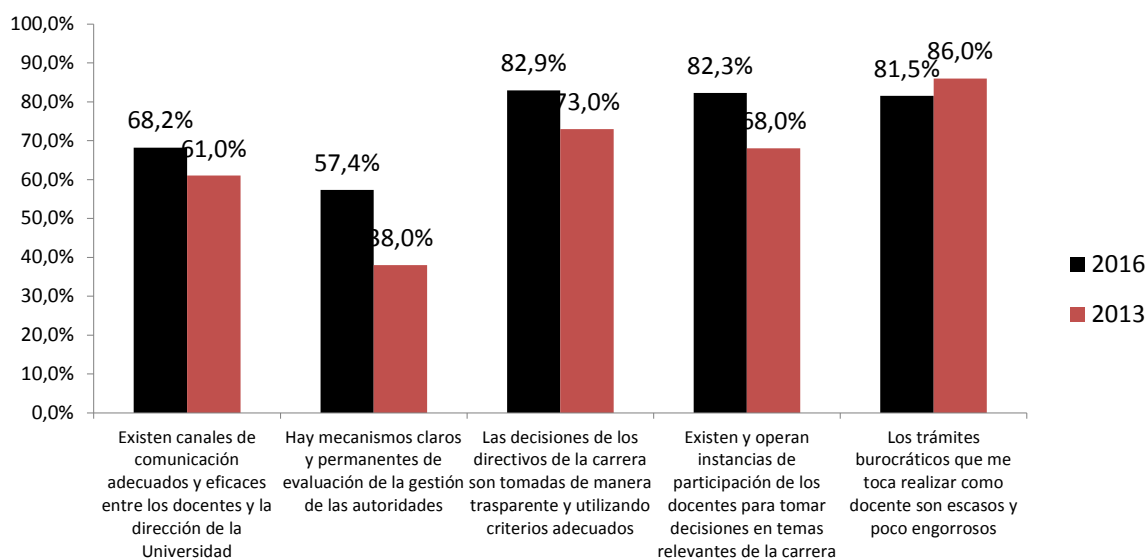
el cumplimiento de sus metas en los plazos establecidos son el Programa de Pedagogía en Educación Media, Antropología y Sociología.

En estos casos, la DPE, vía Consejo de Facultad da cuenta de estos resultados, buscando mejorar estos desempeños e identificar las causas.

### 1.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave

En el siguiente gráfico, entre los académicos, se observan mejoras en la mayor parte de los aspectos vinculados con la planificación, evaluación y control de los procesos, lo que es indicativo respecto de la instalación de mecanismos de gestión asociados al plan estratégico, y por lo tanto la ejecución de los tres sistemas prioritarios que se incorporan en el MAC.

**Gráfico 9: Opinión de docentes sobre aspectos vinculados a la planificación y seguimiento de procesos**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Respecto de los canales de comunicación, la evaluación mejora desde un 61% a un 68% en el 2016. Respecto de los mecanismos claros y permanentes para evaluar la gestión de las autoridades, estos pasan desde solo un 38% de acuerdo a un 57% en el 2016. Al mismo tiempo, esto se ve reflejado en la opinión respecto de la toma de decisiones, pasando desde un 73% de acuerdo a un 83% en el 2016. Es destacable entre los docentes, la valoración de las instancias de participación en la toma de decisiones que pasan desde un 68% a un 83% de acuerdo en el 2016, lo que indica que estas instancias han tenido el impacto esperado en la comunidad docente. De las variables analizadas, los trámites burocráticos es la única que ha presentado una disminución respecto de la anterior medición, desde un 86% en el 2013 a un 82% en el 2016. El impulso al desarrollo de políticas, procedimientos, sistemas de seguimiento incorporados a las instancias de toma de decisión ha complejizado las labores administrativas de los docentes, generando como resultado una percepción de mayor burocratización en sus labores.

Esto también se ve reflejado en las opiniones de los funcionarios, aspectos que se revisarán en la sección correspondiente. Si bien se observan mejoras en las variables analizadas, el resultado observado en los aspectos comunicacionales no es adecuado a los desempeños esperados (sobre 70%). Estas variables dan cuenta de las capacidades de coordinación entre los distintos actores institucionales, y especialmente la evaluación que se realiza respecto de la claridad de los mecanismos de evaluación de la gestión, los que no se encuentran suficientemente instalados. En consecuencia, incorporar a los equipos en estas planificaciones, mantener el seguimiento y/o transparentarlos entre estos siguen siendo desafíos relevantes. Esto requiere de un aumento del uso de las herramientas a nivel de consejos de escuela y con mayor intensidad en las facultades, en el área académica, y a nivel de unidades entre las direcciones de gestión.

## 1.4 Síntesis evaluativa

Para el presente criterio, se han detectado las siguientes fortalezas:

- a. La Universidad y su comunidad universitaria cuenta con un alto grado de alineamiento e identificación con los propósitos institucionales, lo que permite asegurar sus resultados en el largo plazo.
- b. La Universidad demuestra capacidad para definir sus prioridades y énfasis institucionales, incluso en periodos de traspaso de mando, lo que permite dar continuidad al proyecto educativo.
- c. La Universidad cuenta con un sistema de seguimiento que retroalimenta la gestión interna y permite tomar decisiones oportunas respecto del funcionamiento de la misma.
- d. La institución incorpora de manera sistemática información del entorno, retroalimentando la gestión a través del plan estratégico.
- e. La relación que se establece entre el modelo de planificación estratégica y el modelo de calidad de la institución, permite asegurar la calidad de los servicios prestados por la institución.
- f. La metodología utilizada, tanto en la planificación estratégica como en el plan de inversiones, permite cubrir las debilidades advertidas en los procesos de acreditación institucional.

Del mismo modo, la Universidad reconoce como debilidades que:

- a. Los sistemas de planificación, de seguimiento y control de la gestión no son suficientemente conocidos en algunos niveles de la organización.
- b. Lentitud en la entrega de los distintos instrumentos de planificación institucional de parte de algunas de las direcciones responsables lo que dificulta la sincronía de los procesos de planificación. (Planificación Académica, POAS, PMG).

## 1.5 Líneas de mejoramiento

- Robustecer la cultura autoevaluativa a través del mejor y mayor uso y análisis de información para la toma de decisiones en la gestión interna en las Facultades y Escuelas.

- Optimizar el cumplimiento en los indicadores de oportunidad y de articulación en la tarea de planificación de las actividades.

## Criterio 2: Sistemas de gobierno y estructura organizacional

### 2.1 Presentación del estándar

El sistema de gobierno, considerando las diversas instancias de toma de decisiones a nivel central y en las distintas unidades de la institución, facilita el desarrollo institucional, en el marco de los propósitos y fines definidos.

### 2.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento

La UAHC cuenta con un sistema de gobierno claro y regulado, que permite la gestión basada en la toma de decisiones a diferentes escalas, tanto administrativas como académicas:

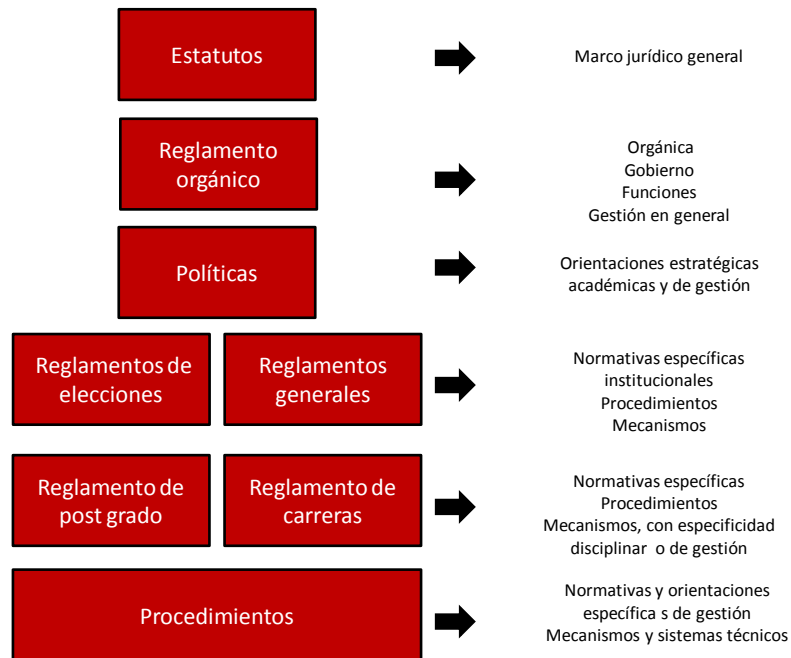
- 1) Sistema de gobierno: marco normativo y de gestión.
- 2) Funciones de gobierno, toma de decisión y gestión por órgano.
- 3) Órganos colegiados internos.
- 4) La estructura organizacional como eje de la implementación de la estrategia.
- 5) Cambios en la estructura y adecuación de funciones, para el desarrollo institucional.

#### **2.2.1 Sistema de gobierno: Marco normativo y de gestión**

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano tiene una estructura y organización institucional de carácter participativo y triestamental, en concordancia con su misión, visión y principios.

La estructura orgánica de la Universidad está acorde con el principio de jerarquía normativa, lo que permite ordenar la institución, desde su configuración societaria “sin fines de lucro” a partir de sus estatutos, el reglamento orgánico (que supervigila la relación entre operación interna y sus socios a través de la asamblea de socios y los marcos regulatorios de la educación superior), reglamentos de estudiantes y postgrado, y, los reglamentos y procedimientos más propios de las direcciones académicas y de gestión. Lo que logra establecer la coherencia entre los distintos dispositivos normativos existentes, las políticas definidas por la institución y las reglamentaciones que operan en las distintas instancias de decisión en la Universidad.

Diagrama 7: Estructura normativa



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

### 2.2.1.1 Estatutos

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano se rige por sus Estatutos que la definen como una corporación sin fines de lucro, y las disposiciones legales al marco regulatorio de la educación superior.

La vocación pública de la Universidad se ha visto reflejada a lo largo de su historia, siendo conformada desde sus inicios por instituciones con ese mismo espíritu de aporte en lo público y sin fines de lucro.

Este marco general suele ser muy estable, sin embargo se han realizado modificaciones que vienen a formalizar y validar jurídicamente actividades que ya se realizaban en la institución, destacando las siguientes:

- La elección triestamental del rector y decanos.
- La elección bi estamental (Docentes y estudiantes) de directores de escuela.
- La participación en el directorio de miembros de la comunidad Universitaria (académica y no académica).
- La inclusión de estudiantes en consejo superior universitario.
- La inclusión de estudiantes en consejo de facultades.
- La inclusión de estudiantes en consejos de escuelas.

### **2.2.1.2 Reglamento Orgánico**

El Reglamento Orgánico es el principal marco normativo en la institución siendo el mayor mecanismo autorregulatorio respecto de su operación interna. Tiene por objeto establecer y regular los organismos universitarios académicos y no académicos, estableciendo las funciones y atribuciones que les corresponden, fijando la estructura jerárquica, funciones y responsabilidades de gobierno, gestión y de contraloría. Ello en la operación de la institución acorde a las normativas regulatorias propias del sistema de educación superior.

Al igual que en los estatutos, el Reglamento Orgánico, incluye lo antes descrito respecto de la elección de cargos.

### **2.2.1.3 Políticas**

Si bien no constituyen reglamentación propiamente tal, son el nexo entre el reglamento orgánico, las decisiones estratégicas y las reglamentaciones específicas, por lo tanto garantizan que el diseño de sistemas y procedimientos se fundamenten en la normativa general vigente.

### **2.2.1.4 Reglamentos de elecciones<sup>31</sup>**

Como se ha señalado, la Universidad posee un sistema de gobierno triestamental, lo que significa que la elección de las autoridades que forman parte de los órganos de gobierno son elegidos vía votación. Estos cargos corresponden a: directores de escuelas e instituto, decanos y rector.

En la actualidad esto incluye a los representantes de estudiantes en el consejo superior, aspecto que viene a formalizar la participación de los estudiantes en esta instancia, quedando al mismo tiempo en igualdad de condiciones en cuanto a la “legitimidad” de su participación.

### **2.2.1.5 Reglamentos generales**

Los reglamentos generales se refieren a estructuras normativas estandarizadas para toda la institución, que incluyen el consignado Reglamento Orgánico, además de normativas que definen mecanismos y procedimientos para: concursos de cargos; validación de estudios previos, prácticas profesionales, titulación, definición y derechos de los estudiantes, carrera y clasificación académica.

Además, se incluyen los procedimientos de carrera funcionaria, contenido en el Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas de la Dirección de Recursos Humanos, y los procedimientos de seguridad e higiene de la misma dirección.

### **2.2.1.6 Reglamento de Postgrado**

El reglamento de postgrado norma la operación de todos los postgrados de la universidad, buscando mejorar la coordinación entre escuelas y facultades, aumentando la producción en investigación, el crecimiento en matrícula y la eficiencia en procesos de planificación y mejora continua.

---

<sup>31</sup> Todos los reglamentos que se mencionan a continuación, están disponibles en [www.academia.cl](http://www.academia.cl)

### **2.2.1.7 Reglamentos de carreras**

Las carreras en el ejercicio de su autonomía académica desarrollan reglamentos para dar sus énfasis y/o precisiones correspondientes a orientaciones y actividades disciplinares o de gestión particulares de cada escuela o carrera.

### **2.2.1.8 Procedimientos y procesos**

Los procedimientos son mecanismos que desarrollan cada Dirección y/o Unidad organizativa, con objeto de sistematizar, organizar y mejorar el desempeño, tanto de carácter individual como grupal, según corresponda. A través del Modelo de Aseguramiento de la Calidad (MAC), en conjunto con los sistemas de Evaluación Académica y de Gestión y Desarrollo de Personas (funcionarios), los procedimientos se articulan con la mejora continua, vinculándose con los objetivos y metas del plan estratégico y con las actividades definidas por los equipos y por cada trabajador, a través de la evaluación de desempeño.

Lo anterior posee un correlato operativo que se traduce en la construcción de POA y PMG, con responsabilidad de las Direcciones Académicas y de gestión.

## **2.2.2 Funciones de gobierno, toma de decisión y gestión por órgano.**

A partir de los reglamentos antes descritos, a continuación se realiza una síntesis de las principales funciones de cada órgano colegiado y autoridades unipersonales de la Universidad.

### **2.2.2.1 Asamblea de Socios**

- Aprueba la memoria institucional.
- Aprueba los estados financieros auditados.

### **2.2.2.2 Directorio**

- Aprueba la planificación financiera de la Universidad.
- Evalúa las decisiones académicas y de gestión en relación a su impacto patrimonial y financiero, en aras de mantener la sustentabilidad del proyecto.
- Cumple funciones contraloras.
- Nombra al contralor.
- Define al Vicerrector de administración y finanzas a partir de la terna presentada por el Rector/a.

### **2.2.2.3 Rector**

- Realiza el presupuesto anual de la Universidad.
- Designa al Secretario General
- Designa al/a Vicerrector/a Académico/a.
- Conduce la gestión financiera de la Universidad.
- Propone y ejecuta las políticas académicas y administrativas de la Universidad.

### **2.2.2.4 Vicerrector Académico**

- Liderar los procesos de instalación, profundización y consolidación del Modelo Educativo de la Universidad, en articulación con los Decanos de Facultades.

- Elaborar, liderar, conducir y gestionar las políticas de desarrollo institucional de la Universidad.
- Elaborar el calendario académico.
- Asegurar la calidad de la docencia el logro de aprendizajes de los estudiantes, así como de las unidades y direcciones que tributan al modelo educativo.
- Creación de unidades funcionales y/o estructurales que se determinen como necesarias, de acuerdo a los objetivos de calidad del punto anterior.
- Coordinar el trabajo de las facultades.

#### **2.2.2.5 Vicerrector de Administración y Finanzas**

- Elaborar el presupuesto anual de la Universidad y sus modificaciones.
- Preparar el balance general anual de la universidad.
- Preparar la documentación pertinente para presentar al ministerio de educación.
- Coordinar en conjunto con el vicerrector académico la calidad y oportunidad de los recursos y apoyos que garanticen el normal desarrollo de las actividades académicas de la institución.
- Formular en conjunto con facultades presupuestos descentralizados y llevar su control, evaluación y registro (esto supone el presupuesto regular y los presupuestos específicos vía POA's y PMG's)

#### **2.2.2.6 Decanos**

- Coordinar la evaluación docente y académica de su facultad.
- Definir el presupuesto anual de su facultad y su administración (Control de gestión)
- Coordinar académica y administrativamente la formación interdisciplinaria de la facultad.

#### **2.2.2.7 Director de Escuela**

- Dirigir la escuela y el consejo.
- Solicitar la apertura y convocatoria de concursos públicos.
- Proponer al consejo de escuela el plan operativo anual.

#### **2.2.2.8 Director de Instituto**

- Dirigir consejo de instituto.
- Enviar a vicerrectoría académica el plan operativo anual.
- Realizar y enviar a vicerrectoría académica la planificación académica anual.
- Proponer plan estratégico del instituto.

### **2.2.3 Órganos colegiados internos**

En una institución de carácter democrático y participativo, los órganos colegiados poseen una importancia significativa, en el caso de la UAHC, esa importancia va desde la definición de las líneas estratégicas hasta el aseguramiento de los procesos y sus resultados.

A continuación se describen las funciones principales de cada órgano colegiado que opera al interior de la universidad:

#### **2.2.3.1 Consejo Superior**

- Discutir y sancionar las líneas estratégicas para el desarrollo de la Universidad.
- Sancionar plan(es) de desarrollo anual.
- Aprobar creación de nuevos programas y carreras.

#### **2.2.3.2 Consejo Ejecutivo**

- Asesorar al rector en relación a la gestión de la Institución.
- Elaborar el plan de desarrollo de la Universidad.
- Cooperar con el rector con la gestión de las políticas y mecanismos de la Universidad.

#### **2.2.3.3 Consejo de Facultad**

- Discutir y sancionar las líneas estratégicas de la universidad a partir de las propuestas del rector/a.
- Generar las políticas y metas generales de desarrollo de la facultad, en relación al plan estratégico.
- Aprobar presupuesto de la Facultad y su distribución entre las Escuelas.
- Promover sinergias entre las diversas escuelas, carreras o programas de la facultad.

#### **2.2.3.4 Consejo de Escuela**

- Realizar el plan estratégico de la escuela en consonancia con el Plan Estratégico institucional.
- Aprobar la planificación operativa anual de la Escuela.

### **2.2.4 La estructura organizacional como eje de la implementación de la estrategia**

Entre los años 2011 y 2016, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano vive importantes procesos de cambio que orientan su desarrollo institucional.

La estructura organizacional, debe reflejar la vinculación con el logro de sus objetivos estratégicos. Las modificaciones en su orgánica se relacionan con los siguientes aspectos: La opción por el crecimiento, creciente democratización interna que demanda autonomía en particular de las facultades y el mejoramiento de las capacidades de coordinación y gestión de la calidad y eficiencia, es decir una mejora en los procesos de aseguramiento de la calidad, seguimiento y control de los recursos, humanos y materiales.

Sin embargo, el actual estado de la institución y, por lo tanto, su estructura organizacional, deviene de distintas fases de desarrollo institucional, que podemos resumir en las siguientes fases, todas relacionadas con los planes estratégicos del período:

(1989-1999) Autonomía → Implementación de modelo educativo / Identidad institucional / Foco en escuelas y coordinación por áreas temáticas → Alta complejización.

(2000-2008) Desarrollo del modelo educativo / Consolidación institucional / Crecimiento / Implementación de plan estratégico (Universidad docente).

(2009-2011) Consolidación del modelo educativo → Innovación e institucionalización del modelo educativo / Estabilización Institucional (tamaño) / Acreditación y calidad (procesos) /Universidad tendiente a la complejización.

(2012-2015) Democratización → Innovación y operacionalización del modelo educativo / Desarrollo de Facultades / Acreditación, Modelo de Calidad y Gestión de Recursos /Complejización operativa.

La estructura organizacional de la institución se ha desarrollado y definido a partir de los distintos planes estratégicos que se han ejecutado por la universidad, siempre en diálogo con los programas de rectoría, que cada cuatro años se someten a votación de toda la comunidad universitaria a través de la elección del rector.

#### **2.2.4.1 Las Facultades**

Uno de los aspectos más relevantes en el diseño actual de la estructura organizacional en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano es la generación y consolidación de las Facultades de Ciencias Sociales, Artes y Pedagogía, estructura que reemplazó el esquema de trabajo por áreas temáticas. Este último no permitía la profundización del desarrollo de las distintas áreas que se habían incorporado a la universidad, y no era coherente con la necesidad de democratización y búsqueda de autonomía creciente de la institución.

El esquema de áreas temáticas distinguía una de Ciencias Sociales y otra de Educación y Cultura, estas últimas de distinta naturaleza, limitando las posibilidades de desarrollo de cada una de ellas. La implementación de las facultades se realizó en el año 2012, durante el primer año de la rectoría de José Bengoa Cabello, en atención al plan estratégico 2010-2015, diseñado en el anterior rectorado.

Sin embargo, el esquema de Facultades tal y como se estructuran comúnmente, resulta ser pesado, duplicando funciones y labores en cada una, limitando las capacidades de coordinación macro institucional que se requiere en la implementación operativa y organizacional de la actual fase de desarrollo de la Universidad.

Las características divisionales de las estructuras clásicas de Facultad, dificultan la implantación de modelos estandarizados de gestión y el consiguiente desarrollo de estos procesos, en particular cuando estas estructuras tienden a la autonomía de las escuelas y las facultades. Es por esto que el diseño de la estructura organizacional actual busca maximizar la coordinación entre las Facultades, escuelas y organismos centrales, particularmente las direcciones de Dirección de Planificación y Evaluación (DPE), La Dirección de Desarrollo Académico (DIDA), La Dirección de Vínculo con el Medio (DIVIM) y la Dirección de investigación y Postgrados (DIP). En este sentido, la estructura organizacional de la UAHC, pasa de una estructura de carácter divisional a ser matricial en relación al trabajo de las Direcciones de Gestión (corporativas), las que aportan a las direcciones Académicas, Facultades y a las instancias de gobierno institucional, generando una

descentralización efectiva de la gestión, con mayor control y transparencia en la operativa general de la Universidad.

### **2.2.5 Cambios en la estructura y adecuación de funciones, para el desarrollo institucional**

Además de lo señalado respecto de las facultades, se realizaron cambios en torno a la mejora en la gestión de la universidad. Estos cambios se enfocan en aspectos administrativos, generando una Vicerrectoría de Administración y Finanzas, que permite adecuar las orientaciones estratégicas y de gestión a los requerimientos actuales y futuros de la universidad.

Por otra parte, y más directamente vinculado con implementación y gestión de la estrategia definida a partir del plan de rectoría y la planificación estratégica diseñada, se refuerzan las orientaciones macro institucionales a partir del fortalecimiento de las direcciones de gestión estratégica corporativa (DPE, DIRAE y DIDA) y la incorporación como direcciones del Vínculo con el Medio (DIVIM) y la Dirección de Investigación y Postgrado (DIP), lo que impacta tanto en la implementación del desarrollo estratégico, como en la necesidad de articulación y coordinación de las direcciones académicas para la implantación de estándares de trabajo que estas direcciones han desarrollado, en especial el Modelo de Aseguramiento de la Calidad (MAC) como eje contenedor de los Sistemas Prioritarios de Gestión.

Los avances para la gestión han significado la desconcentración de tareas, con la consiguiente reasignación de responsabilidades y actividades, especialmente en las facultades, lo que obliga a la reestructuración de sus orientaciones.

Lo anterior es especialmente sensible en las funciones de las estructuras intermedias en la Organización, entre las direcciones de las escuelas y las direcciones de gestión, lo que conlleva una fuerte socialización de los cambios, reforzamiento de los roles de parte de las autoridades de la Universidad, asentando los esquemas de coordinación necesarios para la implementación de los nuevos modelos que requiere la Universidad, especialmente relacionado con estándares, procedimientos, sistemas y mecanismos de coordinación, los que han sido evaluados como una mayor burocratización de estos procesos, como revisamos con anterioridad. Esto requiere un trabajo adicional de coordinación y reforzamiento por parte del Rector y los Vicerrectores quienes han debido liderar las instancias tanto formales (políticas, procedimientos, reglamentos y sistemas) como de los mecanismos de coordinación reseñados anteriormente.

Al redefinirse la estructura organizacional en función de los diferentes ámbitos de la actividad académica se ha hecho necesario instalar instancias de articulación y coordinación de manera sistemática, orientadas por la realización de las actividades comprometidas en forma y fondo, mediante indicadores de gestión que las alimentan. (Cumplimiento, grado de avance).

El modelo de gobierno de la institución posee al mismo tiempo lógicas que han debido dialogar con los cambios en la estructura orgánica y en los modelos de trabajo, lo que en su desarrollo e implementación implica que Decanaturas y Escuelas mantengan reuniones de coordinación semanales de seguimiento, planificación y orientación con cada uno de los directores de escuela, en el contexto de una gestión que cada vez más se centra en resultados verificables y acreditables,

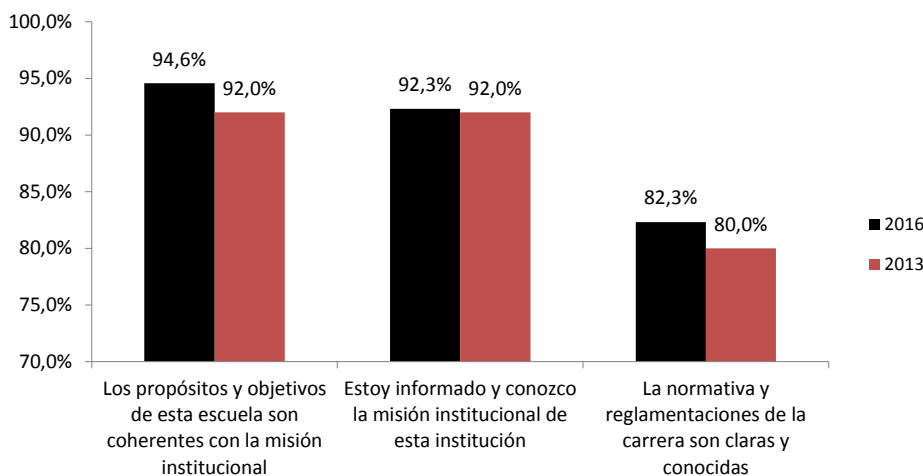
incrementándose la participación de las direcciones de gestión en Consejos de Facultad, integrando sus esquemas y exigencias a la labor cotidiana de las escuelas y decanaturas.

Por su parte, las direcciones de gestión han requerido de un alineamiento interno que se mantiene mediante una creciente coherencia y sistematización de las actividades de las direcciones teniendo lugar reuniones semanales de coordinación estratégica en aras de mantener el necesario esquema coordinado de trabajo frente a las distintas necesidades de las direcciones y unidades académicas.

### 2.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave

Según la opinión de los docentes, se han mejorado levemente las evaluaciones vinculadas con las orientaciones estratégicas (propósitos, funciones y normativas) de la Universidad, aspectos que históricamente se han mantenido altos. Así, ninguna de las evaluaciones es menor a un 80% de acuerdo, siendo la mejor evaluada la coherencia entre los propósitos y objetivos de cada escuela con la misión institucional, con un 95% de acuerdo en 2016. La información y conocimiento respecto de la misión institucional muestra un 92% de acuerdo, y un 82% está de acuerdo con que “las normativas y reglamentaciones son claras y conocidas”.

**Gráfico 10: Evaluación de los docentes sobre estructura normativa**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

### 2.4 Síntesis evaluativa

Para el presente criterio se han detectado las siguientes fortalezas:

- a. La estructura de la institución se adecua a las necesidades de su desarrollo presente y futuro, siendo consistente con los desafíos autoimpuestos en el plan estratégico.
- b. Los sistemas de gobierno universitario poseen atribuciones y facultades claras y explícitas, contenidas adecuadamente en estatutos y reglamento orgánico.

- c. La Universidad posee un alto grado de claridad respecto de sus normativas, políticas y procedimientos, los que estructuran las funciones de la institución en sus aspectos administrativos y académicos.
- d. Las políticas institucionales están fundadas en correspondencia con las normativas generales, de ellas se desprenden los procedimientos. El aseguramiento de sus procesos se garantiza a partir de indicadores reflejados en el plan estratégico y a través del seguimiento de los POAs y PMGs, incluidos en el cuadro de mando integral (CMI).
- e. El seguimiento de las acciones está definido en la orgánica institucional con la implementación de dos unidades responsables (Unidad de Control de Procesos y Unidad de Procesamiento de Datos), ambas a cargo de la Dirección de Planificación y Evaluación (DPE).

Del mismo modo, la Universidad reconoce como debilidades que:

- a. Es insuficiente el soporte y grado de actualización en software y hardware de los sistemas informáticos que respaldan el seguimiento del plan estratégico y el aseguramiento de la calidad.
- b. Falta profundizar la articulación y ajuste entre las unidades académicas y las unidades de gestión.

## 2.5 Líneas de mejoramiento

- Incrementar el hardware disponible, así como la capacidad de uso y creación de software pertinente a los requerimientos de una gestión integrada y de calidad.
- Mayor articulación y ajuste entre las unidades académicas y las de gestión.

## Criterio 3: Recursos Humanos

### 3.1 Presentación del estándar

Existen y se aplican eficazmente políticas y mecanismos para la organización de los recursos humanos que permiten seleccionar, contratar, desarrollar, evaluar y promover al personal directivo, académico y administrativo de la institución, en función de los propósitos de la misma.

### 3.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento

Los recursos humanos de la Universidad se rigen bajo el Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas, el que da cuenta de la selección, contratación, evaluación, capacitación y promoción del personal de la Institución.

- 1) Dotación de personal
- 2) Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas
- 3) Beneficios

#### 3.2.1 Dotación de personal

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano, cuenta actualmente con 698 funcionarios, de los cuales 509 son docentes y 189 son directivos o administrativos.

Entre los docentes, 151 poseen contrato y 358 están a honorarios, con una proporción de 30% y 70% respectivamente. En el caso de los administrativos, la proporción es 15% a honorarios y un 75% contratado.

#### 3.2.2 Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas

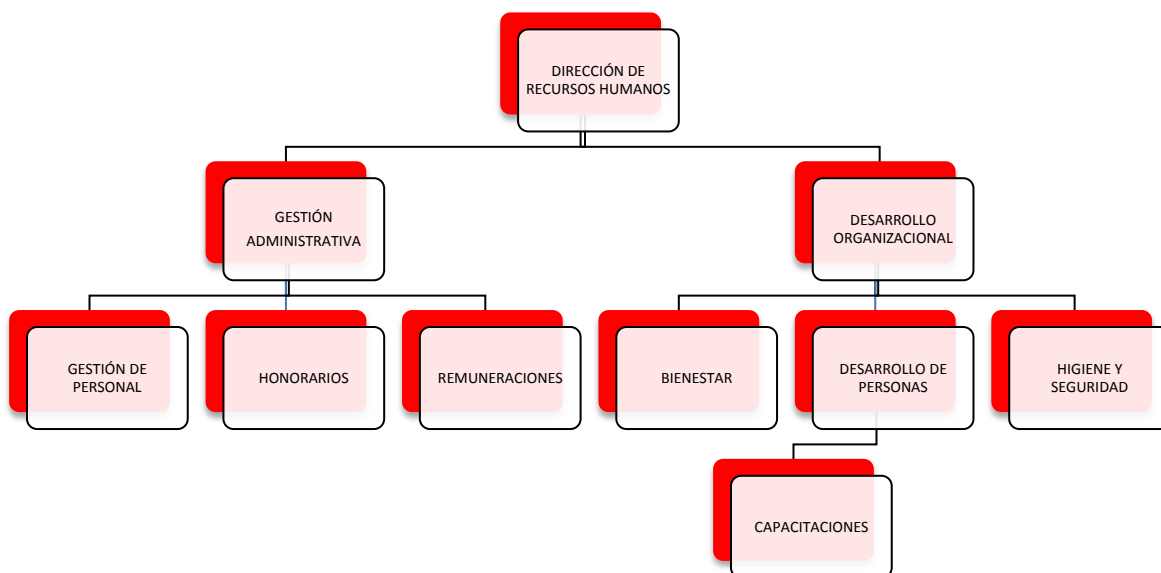
A partir de su fundación, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano ha puesto en el centro de su quehacer el carácter pluralista y participativo de su Comunidad Universitaria, desarrollando una relación con sus trabajadores basada en la tolerancia, la democracia y la justicia. Desde esta perspectiva, en conjunto con sus trabajadores, la Universidad ha detectado la necesidad de generar y establecer especial atención a las trayectorias laborales de sus funcionarios, de forma que se permita a ambas partes un desempeño eficiente, el desarrollo sostenido de sus potencialidades personales y laborales, y el cumplimiento de las tareas asignadas, a partir de objetivos individuales y colectivos, relacionados directa o indirectamente con la Misión, la Visión, las metas y objetivos que la Universidad se ha planteado en el corto, mediano y largo plazo. Así, como parte de la política de la Dirección de Recursos Humanos se ha promovido la creación de un Sistema de Gestión de Desarrollo de Personas, que vele por el recorrido que transita todo funcionario que ingresa a la institución, destacando las posibilidades de desarrollo y capacitación a las que puedan optar.

Este sistema está basado en mecanismos de selección, contratación y perfeccionamiento del personal, los que están delimitados según:

- Reglamento Orgánico.
- Reglamento de Carrera Académica.
- Decreto 200/2014.
- Manual de Procedimientos de Recursos Humanos.<sup>32</sup>

Los procesos de selección, contratación y desarrollo del personal, están a cargo de la Dirección de Recursos Humanos, dependiente de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas. El organigrama, de esta dirección se detalla así:

**Diagrama 8: Organigrama Dirección de Recursos Humanos**



**Fuente: Dirección de Recursos Humanos**

Como se muestra en el organigrama precedente, esta Dirección tiene dos funciones fundamentales:

- Técnica/administrativa: se ocupa del mantenimiento, regulación y actualización de procedimientos respectivos de la administración y gestión técnica de los funcionarios/as de la Universidad. Entre los procedimientos están: selección (descripción y evaluación de cargos), acogida (inducción), contratación, retribución, formación/desarrollo, evaluación, retención y desvinculación de los trabajadores.
- Desarrollo/estratégica: referente al mejoramiento continuo de la organización a través de los funcionarios/as (evaluación, diagnóstico y planes de mejoramiento), de modo de abrir

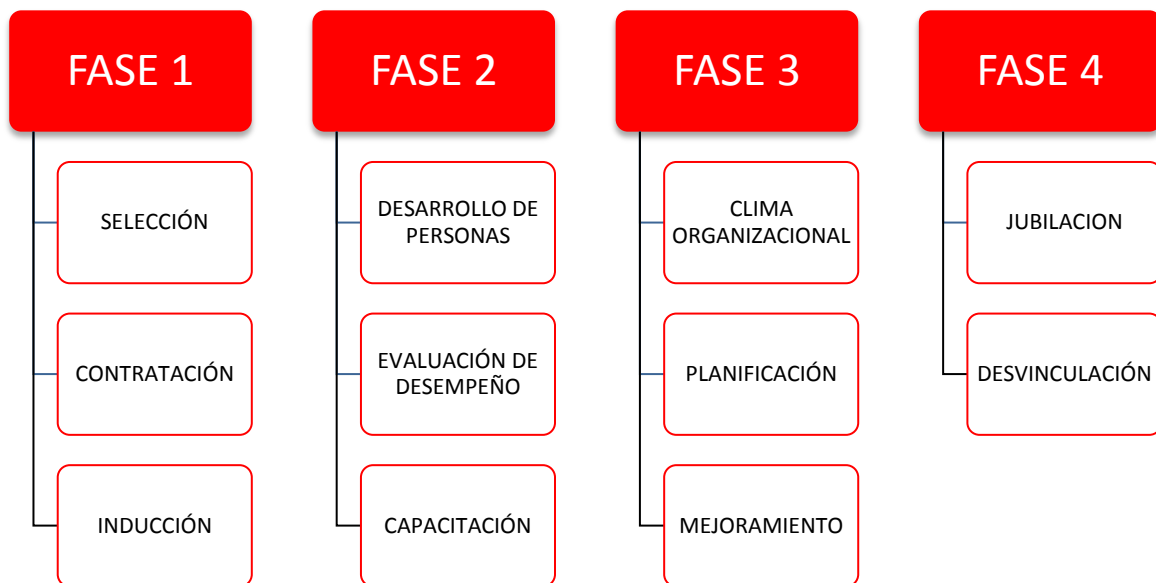
<sup>32</sup> Ver anexo N° 36. Manual de Procedimientos de la Dirección de Recursos Humanos.

nuevas expectativas que faciliten la motivación en el trabajo y el progreso personal y profesional de las personas, generando así posibilidades de aprendizaje que permitan el potencial transformador.

El Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas, se puede definir como la gestión integral del ciclo de vida laboral/profesional de los funcionarios al interior de la institución, desde la incorporación hasta la desvinculación, pasando por la evaluación y desarrollo, con el fin de conseguir el objetivo primordial de la dirección, orientado hacia la consideración de las personas como el elemento fundamental y diferenciador del potencial de desarrollo organizacional.

El sistema, contempla cuatro fases que van desde la selección hasta la jubilación o desvinculación del personal, como se muestra en el diagrama siguiente:

**Diagrama 9: Fases del Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas**



Fuente: Dirección de Recursos Humanos

### 3.2.2.1 Primera Fase:

#### Selección

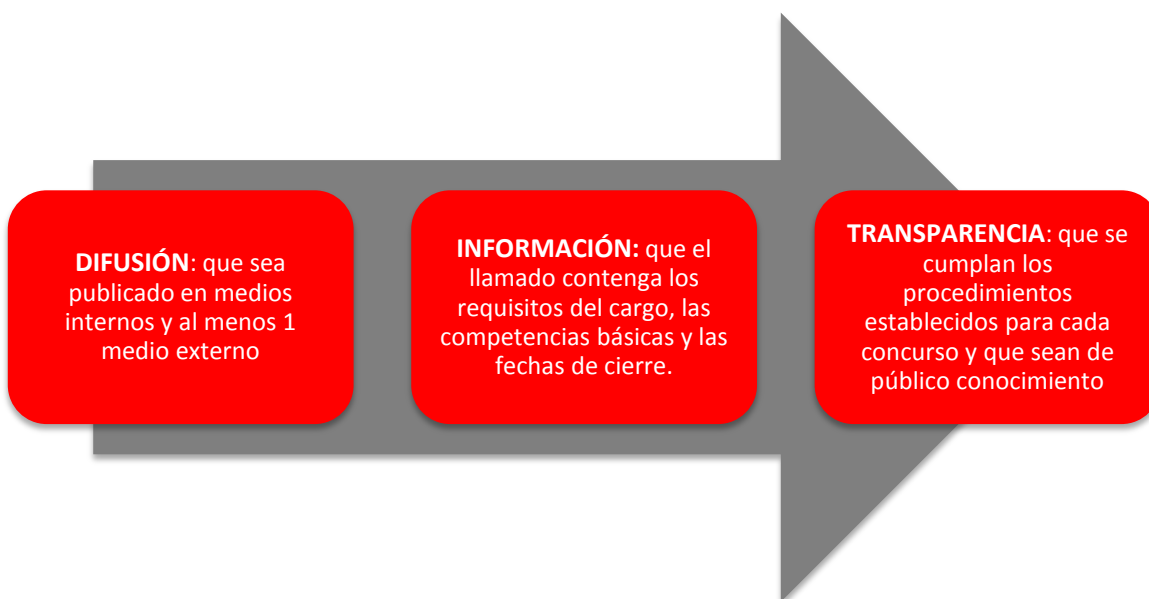
En el caso de la selección de cargos, sean docentes o administrativos, el principio fundamental es el de la concursabilidad.

- a) Los *cargos directivos*, es decir, Rector, Decanos, Directores de Escuela y Jefes de Carrera, son elegidos democráticamente. El proceso cuenta con padrón electoral, siendo el Secretario General y el TRICEL, los Ministros de Fe del proceso, según el Reglamento Orgánico de la Universidad.

- b) El *personal académico* se contrata siempre por concurso público, privilegiando el grado de doctor.
- c) El *personal académico no contratado*, que sirve en forma parcial y con un sistema de Honorarios, es concursado públicamente, y sancionado por el Director de Escuela y/o Carrera y su Consejo correspondiente.
- d) El *personal administrativo*: el proceso de contratación se gestiona desde la Dirección de Recursos Humanos, dependiente de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Esta hace un llamado a concurso interno y externo. El llamado a concurso interno permite que funcionarios, secretarías, auxiliares, entre otros, que están en escalas inferiores de responsabilidades, puedan optar a escalas superiores. La Dirección de Recursos Humanos ha establecido mecanismos formales que contemplan la selección, contratación, capacitación, perfeccionamiento y evaluación permanente del personal de la institución.

Se deberán mantener como principios fundamentales de la selección los siguientes puntos:

**Diagrama 10: Selección de personal**



Fuente: Dirección de Recursos Humanos

Se excluyen de concurso los cargos de confianza de la Dirección de la Universidad y todo aquel cargo que de acuerdo a las atribuciones del Directorio, se considere necesario llenar mediante otro procedimiento.

Para la selección y reclutamiento de personal se siguen los siguientes pasos:

- La Jefatura directa determina la necesidad de contratación de personal y emite una solicitud de requerimiento de personal a Rectoría, la que aprueba o rechaza la solicitud. En

caso de aprobación, le hace llegar su conformidad a la Jefatura que hace la solicitud de requerimiento y a la Dirección de Recursos Humanos.

- Recursos Humanos confecciona o actualiza el Perfil del Cargo en la “Descripción de Cargo”, y realiza un llamado a concurso interno y/o externo.
- Recursos Humanos, recepciona los Currículos, realiza la entrevista y selecciona una quina de postulantes cuyo perfil este más acorde al perfil del cargo, y llama a constituirse a la Comisión de Selección.
- La Comisión de Selección, teniendo como antecedentes los currículos, el informe de preselección e informe psicológico, convoca a los postulantes a una entrevista final de selección y elige a uno de los candidatos.
- En caso de declararse desierto el Concurso, se vuelve hacer un nuevo llamado a Concurso Público.
- Si se aprueba la Selección de uno de los Candidatos, se inicia el Proceso de Contratación de Personal.

La Dirección acogerá las solicitudes de los trabajadores que manifiesten su necesidad de cambiar de cargo/función/dependencia y priorizará su promoción cuando sea posible.

### *Contratación*

El proceso de contratación debe garantizar que la persona seleccionada para llenar una vacante cumpla con las formalidades respectivas acordadas en el proceso de selección y con lo establecido en los procedimientos del área de RRHH para tal efecto.

La contratación del personal docente está regida por el Reglamento de Carrera Académica, el que contempla cinco categorías:

- Profesor Titular (A).
- Profesor Asociado (B).
- Profesor Adjunto (C).
- Profesor Asistente (D).
- Profesor Auxiliar (E).

Es condición de los académicos contratados de la Universidad, regirse por las normas de clasificación. Este proceso se basa en el mérito y se desarrolla mediante procedimientos que aseguran la imparcialidad y la igualdad de oportunidad, lo que se refleja en un formulario objetivo que otorga los puntajes<sup>33</sup>. Una Comisión de Clasificación Académica, formada por pares, evalúa cada una de las jerarquías. La categorización académica lleva aparejada una escala de remuneraciones diferenciada.

<sup>33</sup> Ver anexo N°37. Informe de Consultoría (Carrera Funcionaria) y Manual de Evaluación de Desempeño.

Para ocupar cargos tales como Rector, Decano/a, y Director de Escuela se requiere obligatoriamente estar calificado en las dos primeras jerarquías académicas. Se ahondará sobre la categorización académica en el apartado sobre docentes del capítulo docencia de pregrado.

En el caso del personal académico permanente, los llamados a concursos operan regularmente. Estos mecanismos están descritos en el Reglamento de Carrera Académica. Dicho reglamento está referido a los cargos que deben someterse a concurso, los requisitos mínimos para postular a ellos, la convocatoria pública, la conformación de la comisión de selección, resolución, apelaciones y nombramientos. Le corresponde a cada Escuela construir el perfil de los académicos o docentes requeridos, enfatizando los aspectos relativos a la idoneidad del docente, su experiencia, los estudios formales que debe presentar y la productividad académica específica ligada al tema del curso a impartir (publicaciones e investigaciones, preferentemente). Este sistema permite mantener la transparencia en el proceso de selección y actúa como un mecanismo para mejorar el nivel y calidad de la docencia, con efectos directos en los aprendizajes de los estudiantes.

La dotación de personal docente con su categorización respectiva, se puede ver en la siguiente tabla:

**Tabla 5: Categorización académica**

Categoría	2014	2015	2016
Categoría A	56	77	96
Categoría B	51	86	110
Categoría C	59	80	65
Categoría D	60	83	103
Categoría E	63	59	40
Sin categorización académica	304	186	95
<b>Total</b>	<b>593</b>	<b>571</b>	<b>509</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

La contratación del personal administrativo está asociada al Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas, que realizó una descripción de los cargos y su definición en nueve niveles, establecidos por puntajes según los siguientes términos:

- Requisitos intelectuales necesarios para la ejecución del cargo (50%).
- Requisitos físicos (10%).
- Responsabilidad asociada (30%).
- Condiciones de trabajo (10%).

Eso logró determinar puntajes asociados a cargo que están ligados directamente a las remuneraciones obtenidas.

### *Proceso de Inducción*

El proceso de Inducción deberá garantizar que el funcionario que ingresa a la Universidad se posicione de manera rápida y efectiva en el puesto para el que fue contratado.

El objetivo de este proceso es lograr que el nuevo funcionario se identifique rápidamente con su entorno de trabajo, que conozca su ubicación en la organización, los aspectos generales de la Universidad y los aspectos específicos de su trabajo.

La Universidad ha definido un proceso de inducción para los docentes recién incorporados, donde se abordan temas como:

- Funcionamiento general de la Universidad.
- Desarrollo Institucional.
- Estructura organizacional.
- Políticas y sistemas de gestión.
- Uso del Navegador Academia.
- Servicios comunitarios, servicios profesionales, centros de investigación.
- Decálogo del docente UAHC.

En el caso del personal administrativo, la inducción es realizada por la jefatura directa.

#### **3.2.2.2 Segunda Fase:**

La segunda fase está relacionada con el desarrollo de las personas, tomando en cuenta la evaluación de desempeño individual.

La evaluación de desempeño se deriva de las metas propuestas del Plan Estratégico para cada una de las direcciones y unidades evaluadas, y de la descripción del cargo a evaluar.

### *Evaluación*

Con respecto a la evaluación, los docentes se rigen bajo el Sistema de Evaluación Académica para la Mejora de Prácticas<sup>34</sup>, el que consta de dos informes, uno anual y otro bianual. El ciclo culmina con la recategorización académica, que debe realizarse cada cuatro años.

La evaluación académica contiene la evaluación docente que, según el Reglamento de Carrera Académica, consta de tres partes:

- La evaluación del Director de Escuela.
- La evaluación de los estudiantes.
- La autoevaluación del docente.

---

<sup>34</sup> Ver anexo N° 27. Sistema de evaluación académica para seguimiento de prácticas.

Además, se realiza el seguimiento de la ficha académica que el docente formaliza al principio de cada año junto al Jefe de Carrera o Director de Escuela, donde el docente asume los compromisos de actividades a desarrollar, según su categoría, las que deben ser sumadas al POA de cada Programa, Carrera o Escuela.

En el caso de los administrativos, el sistema cuenta con un proceso de evaluación de desempeño, la que está actualmente en fase de pilotaje. La pauta de evaluación fue coordinada por la Comisión de Carrera Funcionaria y el Sindicato de Trabajadores y puede verse en anexos<sup>35</sup>.

Esta pauta contempla una autoevaluación y una evaluación de la jefatura directa. La idea fundamental de esta pauta es acortar las brechas que puedan presentarse entre ambas evaluaciones y lograr un diálogo que permita levantar tanto las necesidades de capacitación, como de recursos y aspectos que no permiten un mejor desempeño del trabajador. En el año 2016 se realizó un pilotaje en el que se evaluaron doce funcionarios.

### *Capacitación*

El conocimiento sobre el nivel de desarrollo de las competencias de la persona y sus posibilidades de desarrollo, es necesario fundamentalmente para que la organización y sus miembros se preparen tanto para las exigencias actuales como futuras del trabajo y también para propiciar la armonía de intereses necesaria para que el potencial humano de la organización se maximice. Esto sobre todo en el entendido de que la organización debe ofrecer al trabajador más que un puesto, la posibilidad de desarrollar un proyecto de vida profesional y personal dentro de los límites propios de la institución y de acuerdo con su propio potencial. Lo anterior con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las metas de la propia organización.

En cuanto a la capacitación y perfeccionamiento, la Universidad imparte regularmente cursos y diplomados para docentes y tutores, como podemos ver en las siguientes tablas:

---

<sup>35</sup> Ver anexo N°37. Informe de Consultoría (Carrera Funcionaria) y Manual de evaluación de desempeño.

Tabla 6: Cursos y diplomados para tutores, año 2016

Tutores Programas	
Materia de capacitación	Asistentes
Tutorías acompañamiento psicosocial	14
Tutorías aula virtual y navegador academia	26
Tutoría Alerta temprana y seguimiento estudiantil	22
<b>Total</b>	<b>62</b>

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

Tabla 7: Detalle participantes inscritos en el Diplomado en Gestión de la Docencia Universitaria

Facultad/Unidad	N° participantes	Frecuencia
Ciencias Sociales	38	70%
Pedagogía	9	17%
Artes	3	5%
Vicerrectoría Académica	2	4%
Instituto de Humanidades	2	4%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

El Diplomado en Gestión de la Docencia Universitaria permitió un trabajo colaborativo en cinco módulos, respecto a la Innovación curricular y SCT, Planificación de la docencia, Praxis docente y evaluación; Mecanismos de gestión docente (Aula virtual y Navegador academia), Indicadores académicos como la deserción, y en última instancia inclusión en educación superior, como vemos en el gráfico siguiente:

Tabla 8: Módulos y horas del diplomado

	Módulo	Horas	Semanas	hrs. x semana
1	Planificando sobre la base del aprendizaje	32	4	8
2	Reflexión sobre la Praxis docente	16	2	8
3	Recursos de apoyo para la docencia	16	2	8
4	Indicadores Académicos	16	2	8
5	Inclusión en Educación Superior	16	2	8
	<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>12</b>	

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

Además del diplomado, se han realizado cursos orientados al uso del Navegador Academia y Aula Virtual para los docentes en general. Estos cursos están orientados a masificar el uso de estas herramientas, y se han realizado en la Universidad desde la instauración de estas plataformas.

El 2016 se realizaron cursos enfocados a los directivos de las Escuelas y Carreras, así como a las secretarías, con el fin de dar a conocer las cifras sobre deserción, los potenciales desertores y los programas de acompañamiento.

**Tabla 9: Cursos capacitación docente 2014-2016**

Participación	Materia de capacitación	2014	2015	2016
Docentes Facultades	Aula virtual	24	15	16
Docentes Facultades	Navegador academia	24	15	16
Directores Escuelas y Jefes de Carrera	Tutoría Alerta e indicadores académicos	-	-	24
Secretarías de Escuelas y Carreras	Tutoría Alerta e indicadores académicos	-	-	15
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>30</b>	<b>71</b>

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

En el caso del personal administrativo, es la Dirección de Recursos Humanos la encargada de proveer cursos para el perfeccionamiento de los trabajadores. En los últimos años, se han realizado los siguientes cursos:

**Tabla 10: Cursos perfeccionamiento funcionarios 2014-2016**

Año	Total participantes	Número de cursos	Número de horas	Horas per cápita
2009	60	5	748	12
2010	124	9	1718	14
2011	105	9	2548	24
2012	62	8	1379	22
2013	135	8	1704	13
2014	27	9	685	25
2015	62	18	1827	29
2016	16	5	375	23
<b>Total</b>	<b>591</b>	<b>71</b>	<b>10984</b>	<b>20</b>

Fuente: Dirección de Recursos Humanos

Los temas abordados en los cursos son, principalmente: archivo, coaching ejecutivo, contabilidad, uso de sitios web, formulación de proyectos, legislación laboral, norma ISO, servicio al cliente y armado, mantención y soporte de computadores.

Además, la Universidad entrega tanto a su personal docente como administrativo, facilidades para continuidad de estudios, diplomados y postgrado dentro de la misma institución, con un 75% de descuento en el caso de los contratados y un 50% en el caso de los docentes o administrativos a honorarios. En el año 2017, se incorporó una modalidad que permite a aquellos docentes que estén culminando sus tesis de doctorado (en nuestra y otras universidades), liberar su carga docente con el fin de facilitar su obtención de grado.

Por otra parte, existen incentivos para la participación de los docentes en seminarios y congresos, tanto nacionales como internacionales, lo que se verá en el criterio Investigación y Docencia.

El perfeccionamiento docente está a cargo de la Dirección de Desarrollo Académico, dependiente de la Vicerrectoría Académica, la que realiza además el seguimiento de las labores docentes, levantando las necesidades de los mismos.

El perfeccionamiento docente no solo ayuda a fortalecer las competencias docentes de los académicos, si no que permite a los mismos subir grados en la categorización académica, lo que tiene un correlato en sus remuneraciones.

### **3.2.2.3 Tercera fase:**

Además el sistema contempla una evaluación grupal, que derivará de los POA y PMG de cada dirección o unidad académica, y que busca el fortalecimiento de los equipos de trabajo a partir del establecimiento de responsabilidades y objetivos comunes. Esto incide directamente en el clima laboral.

#### *Planificación*

La Planificación de los objetivos grupales derivará directamente del Plan Estratégico Institucional, a través de los mecanismos ya mencionados (POA y PMG). Para esto se hace necesario que todos los integrantes de una dirección o una unidad académica, participen en su elaboración y trabajen en equipo para la consecución de las metas e indicadores propuestos.

#### *Mejora de procesos*

La mejora de procesos está ligada a las metas e indicadores que permiten el seguimiento y la evaluación de los equipos de gestión con el fin de realizar mejoras continuas. La planificación y las orientaciones anuales generan la necesidad de aunar a los equipos detrás de resultados, incidiendo en las relaciones humanas al interior de las unidades.

### 3.2.2.4 Cuarta fase:

El Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas da cuenta de la jubilación o desvinculación de los funcionarios de la institución, y éste se refiere a todo proceso a través del cual la Universidad pone término a la relación laboral con un funcionario.

El objetivo es llevar a cabo de manera efectiva y eficiente la desvinculación del funcionario, respetando la legislación vigente, además de proveer los elementos necesarios para una correcta determinación del finiquito y del cumplimiento de las formalidades legales correspondientes.

La implementación del Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas está actualmente en la segunda fase, por lo que las evaluaciones de desempeño no tienen un carácter punitivo, sino más bien, se considera una idea de aprendizaje y mejora.

### 3.2.3 Beneficios

Tanto los docentes como los administrativos contratados, cuentan con los siguientes beneficios:

**Tabla 11: Beneficios personal contratado**

Tipo de Beneficios	Beneficio
Beneficios de Salud	Seguro de Salud Colectivo Complementario
	Seguro de Vida
	Convenio Centro Odontológico Padre Mariano
Beneficios Económicos	Bono de escolaridad
	Bono de matrimonio y unión civil
	Bono de nacimiento
	Bono de fallecimiento de familiar
	Aguinaldos Fiestas Patrias y Navidad
Beneficios Educacionales	Rebaja de Aranceles
	Capacitación con Franquicia Tributaria SENCE
Préstamos	Préstamos en Salud para trabajadoras, trabajadores y cargas incorporadas al Seguro de Salud Complementario
	Préstamos en Salud para trabajadoras, trabajadores y cargas no incorporadas en el Seguro de Salud Complementario:
	Préstamos de Auxilio
	Préstamos de Vacaciones
Consultoría Social	Atención personalizada en temas como seguridad social, redes comunitarias, dificultades a nivel familiar, entre otras situaciones
Otros beneficios	Sala Cuna
	Feriado Legal
	Licencias Médicas
	Paseo de Finalización del Año Institucional
	Vestimenta de Trabajo
	Pago de Horas Extras
	Beneficios asociados al Instituto de Seguridad del Trabajo (IST)

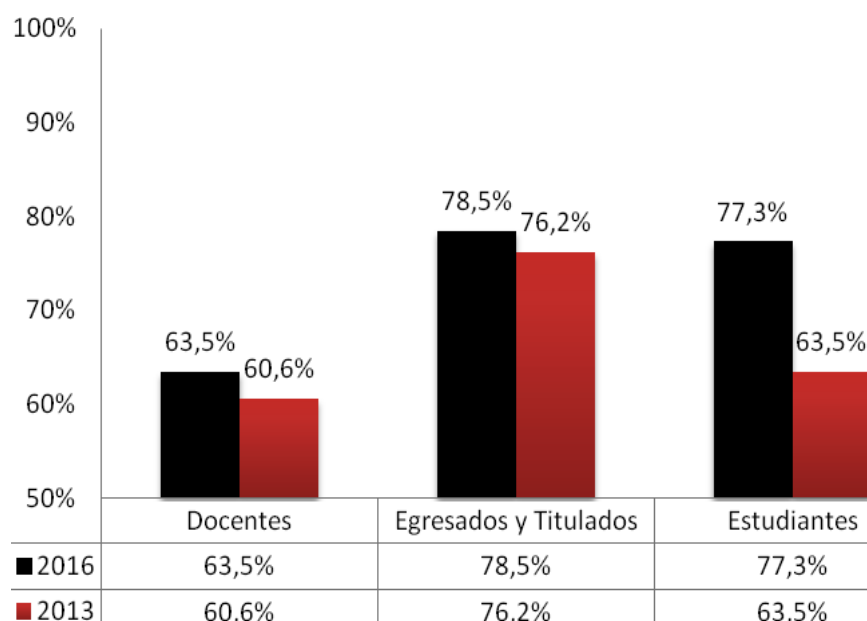
	Beneficios asociados a la Caja de Compensación Los Andes
<b>Beneficios para trabajadores y trabajadoras sindicalizados y o adscritos a la última negociación colectiva</b>	Dos días hábiles de permiso adicionales a los otorgados por Ley
	Remuneración al 100% en casos de movilidad interna
	Día libre en su cumpleaños

Fuente: Dirección de Recursos Humanos

### 3.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave

Los niveles de satisfacción de los actores relevantes acerca de este criterio, se pueden ver a continuación:

Gráfico 11: Dimensiones comparadas 2013-2016 sobre Recursos Humanos

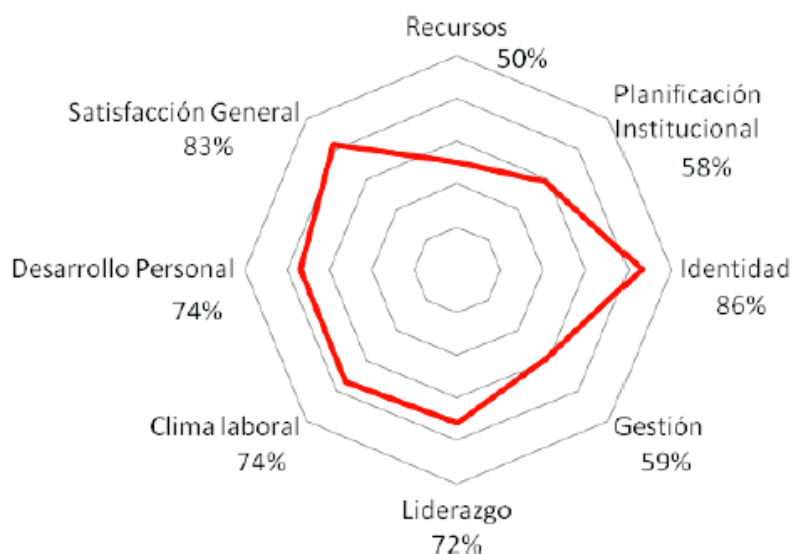


?

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Como podemos ver en el gráfico precedente, el nivel de satisfacción del ámbito Recursos Humanos, ha aumentado durante los últimos años, incluso por sobre un 10% en el caso de los estudiantes. En general, tanto estudiantes, como docentes y egresados valoran altamente la calidad de los Recursos Humanos de la Universidad, superando en los tres casos el 84% (estudiantes con un 91%, docentes con un 97% y egresados con un 84%).

**Gráfico 12: Satisfacción general funcionarios**



**Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación**

Por otro lado, vemos una alta satisfacción de los funcionarios con la Universidad, superando el 75% en aspectos como el desarrollo personal, el clima laboral, la identidad y la satisfacción general. También nos plantea la necesidad de mejorar algunos aspectos, como los recursos disponibles y la participación en la planificación institucional.

### 3.4 Síntesis evaluativa

Para el presente criterio, se han detectado las siguientes fortalezas:

- La Universidad, tomando en cuenta los requerimientos de sus trabajadores, ha creado el Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas, lo que permitirá mayor equidad y seguimiento de las labores de los funcionarios.
- En la Universidad existe una política de contrataciones diferenciada. Considera a las autoridades de la Universidad, que son elegidas participativamente; y a los docentes de planta, honorarios y funcionarios administrativos, que son seleccionados por concurso.
- Es propósito de la Universidad llegar a tener una planta docente con altas calificaciones, para lo cual incentiva a sus profesores, los jerarquiza y otorga en consecuencia jornadas diferenciadas de trabajo, poniendo crecientes exigencias de ingreso, como la obtención del Grado de Magíster y, desde el 2016, el Grado de Doctor.
- Para los funcionarios administrativos existen claros mecanismos de gestión del personal, incorporados en el Manual de Procedimientos.
- Estas políticas, son conocidas por todos los niveles, se aplican y operan cotidianamente.
- Existen beneficios para el personal tanto contratado como a honorarios.
- Hay una alta fidelización de los funcionarios con el proyecto institucional.

Del mismo modo, la Universidad reconoce como debilidades que:

- a. El Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas está en su segunda fase de implementación, por lo que no se pueden mostrar resultados concretos.
- b. En cuanto a la satisfacción de los trabajadores, se visualizan como bajos los aspectos ligados a la participación en la planificación y los recursos disponibles.

### 3.5 Líneas de mejoramiento

- La implementación completa del Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas está en marcha, permitiendo dar respuesta a las debilidades detectadas en este criterio.
- El despliegue del Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas permitirá que los funcionarios se sientan integrados en la planificación de cada una de las direcciones y unidades, y podrán contar con capacitaciones y mejora de los recursos para desarrollar su trabajo, ya que la evaluación de desempeño levanta estas necesidades.

## Criterio 4: Recursos financieros, físicos y materiales

### 4.1 Presentación del estándar

Existen y se aplican eficazmente políticas y mecanismos para la obtención, manejo y control de los recursos financieros necesarios, de modo de asegurar la viabilidad del desarrollo actual y futuro de la institución en los términos planteados por su propio plan de desarrollo.

Existen y se aplican eficazmente políticas y mecanismos para identificar los requerimientos y planificar la disponibilidad de recursos físicos y materiales (infraestructura, equipos y recursos didácticos) en función de los propósitos institucionales.

### 4.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento

En este criterio se revisará:

- 1) Recursos Financieros.
- 2) Recursos Materiales.

#### 4.2.1 Recursos Financieros

Los procesos que conforman la gestión de los recursos financieros de la institución corresponden a un ámbito organizacional estratégico, cuyo desarrollo se orienta al aseguramiento de las condiciones de sustentabilidad económico financiera para el cumplimiento de los propósitos y fines de la Universidad, en corto, mediano y largo plazo.

La gestión de los recursos financieros se enmarca en la Misión, Visión y valores propios de la organización, la toma de decisiones en un marco de contrapesos y controles propios del gobierno corporativo y el respeto irrestricto a las normas jurídicas que rigen nuestro sistema universitario.

La principal política que articula el conjunto de la gestión administrativa y financiera de la Universidad, de acuerdo con su historia y su misión, es que todos sus recursos se invierten o se invierten en su desarrollo. La Universidad nunca persiguió ni persigue fines de lucro, no tiene empresas relacionadas, ni cuenta con entidades “sostenedoras” externas o en cuyos intereses se oriente la gestión de los recursos financieros. Las actividades universitarias se financian mayoritariamente con los ingresos provenientes de las matrículas y aranceles, con fondos públicos concursables destinados a la educación superior y mediante la adjudicación de proyectos de diversa índole. En este sentido, las autoridades y órganos de gobierno de la institución están plenamente conscientes de la necesidad de continuar avanzando en la diversificación de fuentes de ingresos, cuya intención se operacionaliza en los objetivos del plan estratégico 2016-2025.

Como se señaló anteriormente, el principal órgano de control del presupuesto a nivel macro estratégico es el directorio, aprobando el presupuesto anual, y siendo, además parte del circuito

en la toma de decisiones académicas y no académicas de impacto en el patrimonio de la Universidad.

El modelo de aseguramiento de la calidad (MAC) y su versión operativa (SAC), contempla el seguimiento constante de la gestión de recursos priorizados, sin embargo, el control de la gestión respecto del presupuesto se establece según mecanismos específicos que aseguran el seguimiento, control y aseguramiento de procesos en este ámbito que son de mayor especificidad que lo enmarcado en este plan.

La gestión cotidiana de la Universidad descansa principalmente en el Rector y el Vicerrector de Administración y Finanzas (VRAF) quien mantiene el seguimiento de las actividades relativas al curso financiero y administrativo de la institución de manera constante, a partir de indicadores e informes que se revisan cotidianamente en las reuniones de coordinación entre el Rector y el Vicerrector de Administración y Finanzas cada semana, a su vez, el rector encabeza las reuniones de comité ejecutivo, alimentando con esta información la gestión estratégica de la Universidad.

#### **4.2.1.1 Mecanismos e instancias sobre la toma de decisión sobre recursos financieros**

Las decisiones sobre recursos financieros de la Universidad se adoptan en base a las normas pertinentes que contemplan los Estatutos de la Corporación y el Reglamento Orgánico. De acuerdo a esas regulaciones, es necesario precisar lo siguiente:

- a) El Directorio, es el responsable jurídico y el que debe supervisar el proceso de planificación, ejecución y control de los recursos materiales y financieros de la Universidad. Es quien aprueba el presupuesto anual y hace el seguimiento trimestral, respecto de temáticas específicas determinadas por la rectoría y el en conjunto con el directorio. La toma de decisión de impacto en patrimonio respecto de la infraestructura (compra, venta de activos y arriendos) deben ser aprobadas en última instancia por el Directorio.
- b) El Rector es el responsable de conducir el proceso de planificación, ejecución y control de los recursos materiales y financieros de la Universidad. Dicha responsabilidad es ejercida conforme las atribuciones que le otorgan los Estatutos y el Reglamento Orgánico. Su función debe cumplirse dentro del marco presupuestario aprobado anualmente por el Directorio, al que debe informar periódicamente de su estado de avance.
- c) La Vicerrectoría de Administración y Finanzas tiene por función la administración de los recursos materiales y financieros de la Universidad, atendiendo tanto a las necesidades específicas de las unidades, como a las generales de la institución, en función de los objetivos estratégicos que expresan la Misión, Visión y principios institucionales. El Vicerrector de Administración y Finanzas forma parte del equipo de gobierno y gestión de la rectoría, ejerciendo su labor bajo la conducción del rector, dando cuenta del estado financiero/presupuestario de la Universidad.
- d) La opción por el crecimiento, además del mayor control financiero y de gestión que se requiere en esta etapa, ha redundado en el fortalecimiento del área y que se expresa en la elevación a rango de Vicerrectoría de la dirección superior de la misma. Esto permite una

mejor articulación entre las decisiones académicas y las decisiones referidas a los recursos materiales y financieros, es decir el área administrativa y la financiera.

#### **4.2.1.2 Mecanismos formales para la obtención, manejo y control de los recursos financieros**

La Vicerrectoría de Administración y Finanzas (VRAF) juega un papel principal en la medida que produce la información necesaria para elaborar los lineamientos de la política que el Rector propone al Directorio.

En ese marco, es posible precisar lo siguiente:

1. La ejecución de las políticas financieras corresponde a la VRAF, la que debe enmarcarse en el presupuesto aprobado por el Directorio y la Rectoría de la Universidad.
2. El Vicerrector de Administración y Finanzas, conforme a las funciones de las unidades bajo su dependencia, es quien dirige las acciones cotidianas para la obtención y manejo de los recursos financieros, de lo cual debe reportar en línea directa al Rector.
3. La política de aranceles está definida, sin apartarse de los principios y valores que dan un sello a la Universidad, conforme a las necesidades institucionales de operación y sustentabilidad; esto significa que: a) las matrículas y aranceles solamente se han aumentado anualmente de acuerdo al IPC, b) los aranceles de carreras en jornada vespertina son equivalentes al “*arancel de referencia*”, por lo que quienes tienen CAE, poseen copago cero. c) La Universidad tiene como meta incorporarse al régimen de gratuidad y ajustar sus aranceles a esas condiciones en su gestión financiera en los próximos años.
4. La política financiera aplicada durante largo plazo por la Universidad ha consistido en reinvertir todas las utilidades que se obtuvieron, lo que permitió la conformación del Activo Fijo centrado en propiedades.
5. La política financiera futura mantiene el criterio de reinversión de excedentes, de manera de asegurar el crecimiento futuro, garantizando flujos positivos de fondos.
6. La política de provisión de la Universidad considera un 15% de las cuentas atrasadas desde seis meses a un año en el caso de pagarés por aranceles, y un 85% sobre cuentas vencidas de más de un año, incluyendo boletas CAE.
7. La política de recuperación de las cuentas por cobrar tanto por los pagarés como por las garantías CAE, son prioridad para la institución con objeto de reducir las tasas de morosidad y permitir la recuperación de deudas. Para ello se han reforzado las tareas de Cobranzas, reasignando tareas e incorporando reportes de gestión, para su seguimiento.

#### **4.2.1.3 Seguimiento efectivo y toma de decisiones**

La Universidad ha iniciado una nueva etapa en su desarrollo, con implicancias muy relevantes para su gestión financiera. En ello han influido un conjunto de factores:

- El contexto de reforma y cambios en la educación superior
- El desempeño financiero de la institución en los últimos años.

- El inicio de una nueva rectoría (2016-2020).
- La formulación de un nuevo y plan estratégico orientado al largo plazo (2016-2025)
- El actual proceso de autoevaluación y la revisión continua de las recomendaciones recibidas anteriormente de parte de los pares evaluadores.

Específicamente, en esta sección del presente informe nos concentraremos en las variables de incidencia directa sobre la gestión financiera y en las decisiones adoptadas como reflejo de una voluntad explícita para el mejoramiento de la capacidad de intervención sobre los procesos en curso.

Para la evaluación del período comprendido en la acreditación. Los resultados netos de la institución tendieron a disminuir. Mientras en 2013 las utilidades alcanzaron cifras de 204 MM de utilidad al cierre del período evaluado, año 2016, las pérdidas alcanzaron los -\$1.134MM. El diagnóstico que sustentó el plan estratégico había advertido la situación de pérdida de liquidez producto del impacto financiero de los cargos efectuados por los bancos al pago de garantías CAE. Al mismo tiempo se señalaba la inconveniencia de seguir resolviendo la coyuntura sólo con apoyo de créditos de enlace en un período de creciente incertidumbre del sistema bancario en relación al riesgo del sector educativo. Estas informaciones fueron trabajadas en las instancias participativas y deliberativas y permitieron a la corporación evaluar alternativas complementarias para potenciar la capacidad de pago. Una de las alternativas a las que se dio curso, fue la venta de propiedades que la Universidad había adquirido en años anteriores proyectando una reserva en caso de requerirlo por necesidad de crecimiento. El directorio aprueba la enajenación de la propiedad ubicada en Condell 506, que constituye un conjunto de casas antiguas de alto valor comercial, las cuales eran utilizadas para usos internos y administrativo, y que carecían de autorización para uso en docencia.

El valor que se obtendrá por la enajenación de estos activos, traducido en la percepción de dinero en efectivo permitirá al mismo tiempo: 1) resolver la falta de capacidad de pago; 2) proveer recursos para financiar inversiones; 3) mantener de fondos de reserva; 4) y, lo más importante, poder adquirir por un 20% del valor de la venta otro bien raíz que permite mantener en lo sustantivo las operaciones que se desarrollaban en la propiedad enajenada.

Podemos decir que la Universidad ha reestructurado sus activos fijos para hacer frente a la disminución del patrimonio neto debido a las pérdidas ocurridas, y que ahora puede preparar escenarios para poder enfrentar el futuro, desde una perspectiva de solvencia económica.

En resumen, la Universidad, durante el período en evaluación, tomó el conjunto de decisiones ajustadas a diagnósticos institucionales y plan estratégico ya expuestos y cuyos resultados le permitirán un mejoramiento de los recursos físicos y materiales para el desarrollo de sus actividades, así como un mejor equilibrio patrimonial. En paralelo, asume un tipo de gestión financiera estratégica, proactiva, que toma algunos riesgos bien calculados y que prospecta adecuadamente los escenarios futuros en que debe desenvolverse la institución.

- Gestión patrimonial activa. La Universidad ha tomado decisiones de venta y compra de inmuebles que producen un resultado neto positivo. Un nuevo ciclo de gestión financiera, informada, menos conservadora, especialmente ocupada del endeudamiento producido por el financiamiento vía CAE, con una participación activa de la Unidad de Infraestructura y Desarrollo del Espacio dependiente de la Dirección de Administración.
- Tratamiento integrado de deudores incobrables. La Universidad ha formulado un protocolo de estimación de deudores incobrables consistente en registrar el riesgo de recuperabilidad de los créditos directos que se entregan a los alumnos que firman Pagarés. Se considera un riesgo del 15% para las cuentas atrasadas de pago del año corriente y un 85% para las cuentas atrasadas del año anterior. De esta manera se mantiene una política uniforme de registro contable a cargo de la VRAF.
- Los deudores incobrables. En el año 2016, estos han representado un gasto de \$347 millones en 2016 y \$211 MM en 2015. Para reducir estos gastos la Universidad desde mediados de 2016 ha reforzado la gestión de cobranzas, para iniciar esta de manera más anticipada, y mejorando la coordinación del proceso con una empresa externa. Para ello ha dispuesto una mesa técnica con las Direcciones de Tesorería (Unidad de Cobranzas), de Contabilidad y de Asuntos Estudiantiles (Unidad de Bienestar).

Deudores CAE. En el año 2016 la Universidad debió hacerse cargo de garantías CAE por \$914 millones vs. \$319 millones en 2015, la Universidad debe responder por el cobro de las garantías CAE por alumnos que desertan de las carreras sin haber estado egresados o titulados. En los casos mencionados, la Universidad debe responder con sus recursos ante los Bancos, quienes entregan nóminas a la comisión INGRESA, las que deben ser canceladas ya que en caso de no hacerlo, se ejecutan pólizas de seguros que garantizan el pago. En otras palabras, la institución debe cancelar a los Bancos los valores por alumnos que han desertado, por los cuales ha debido incurrir en gastos docentes y gastos operacionales. Para poder reducir estos riesgos, la Universidad ha formado una comisión (Comisión Institucional CAE) abocada a identificar tempranamente los casos de desertores o potenciales desertores. De modo complementario, la VRA ha tomado medidas que han permitido mejorar la retención de alumnos siendo el Sistema de Alerta Temprana uno de los dispositivos institucionales con mejores resultados. Se ha constatado para el cierre del período evaluativo, la disminución de las nóminas recibidas en los últimos meses.

El éxito en la implementación de modelos de gestión con mayor seguimiento, en conjunto con la metodología implementada de CMI a nivel institucional, la VRAF, inicia actualmente la implementación de un esquema de seguimiento y control de la gestión priorizando indicadores e informes críticos para implementar mejoras consistentes en las direcciones de esta Vicerrectoría, los informes e indicadores son los siguientes:

#### **RECURSOS HUMANOS:**

- Continuidad operacional → Provisión de cargos de reemplazo en un período no mayor a 20 días

- Eficiencia en los procesos de pagos de remuneraciones → puntualidad en los procesos revisión 1 día antes, registro del 100% de los datos, reproceso de errores en plazo máximo de 2 meses.
- Eficiencia en procesos de pagos de honorarios → recolección de datos, preparación de nóminas aprobadas entregadas dos veces al mes, con 2 días de antelación

#### **SISTEMAS:**

- Grado de cumplimiento de planes operativos (incluido en seguimiento CMI)→
- Dotación y renovación de equipos según el plan aprobado

#### **TESORERÍA:**

- Flujos proyectados → Confección mensual de flujos de caja proyectados a 12 meses flexibles
- Elaboración de reportes comparativos → flujos reales vs. Proyectados con desviaciones analizadas el día cinco de cada mes

#### **CONTABILIDAD:**

- Cumplimiento al 100% del plan de análisis de cuentas
- Cumplimiento 100% de obligaciones tributarias
- Entrega de informaciones en Proyectos en plazos y satisfacción de usuarios (2017)

#### **VRAF:**

- Reducción de Incobrabilidad → Establecimiento de metas y programas de cobranza de cuentas atrasadas reducción de monto de deudores incobrables en un 10% cada año
- Entrega de informes trimestrales a rectoría y directorio, cumplir 100% de entrega en calidad y plazos establecidos
- Participación en comité CAE, búsqueda de alternativas de reducción de riesgos, registros oportunos de los cobros, mantener contactos con INGRESA.

#### **4.2.1.4 Datos básicos de presupuesto, financiamiento y políticas financieras**

Los Estados Financieros de la Universidad se encuentran entre los anexos en el presente informe. Los datos solicitados en el esquema de la CNA, son los siguientes que resumiremos para no repetir la información:

##### **4.2.1.4.1 Matriz de ingresos**

- Los ingresos corrientes del año 2016, fueron de \$ 7.822.440
- Por Matrículas y aranceles: \$7.576.998
- Por Proyectos, servicios y otros ingresos: \$245.442

Esto implica que los ingresos por matrículas y aranceles forman el 97% de los ingresos de la Universidad y el 3% se obtiene por proyectos, lo que para esta institución no es un monto menor.

Tabla 12: Plan de Inversiones 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Inversiones</b>	-1656000	-367000	-171000	-180000	-186000
<b>Muebles y enseres</b>	12000	14000	15000	16000	18000
<b>Libros Biblioteca</b>	12000	14000	16000	18000	20000
<b>Instalaciones y otros (Dats, sistemas de sonido, telones, Etc)</b>	12000	14000	15000	16000	18000
<b>Equipos computacionales y Multimedia</b>	80000	25000	25000	30000	30000
<b>Software computacionales</b>	70000	50000	50000	50000	50000
<b>Equipamiento</b>	5000	5000	5000	5000	5000
<b>Nueva propiedad Condell (282)</b>	800000				
<b>Ampliación Sede Catedral</b>	600000	200000			
<b>Remodelaciones</b>	65000	45000	45000	45000	45000

Fuente: VRAF

Las inversiones de los ítems 1 al 5 (expresados en valores nominales) corresponden a los niveles normales de reposición e incrementos vegetativos por esos implementos; en algunos casos se refiere a la ampliación y mejoramiento de la cobertura en los campus relativo al componente de informática (dats, PC, equipos multimedias, software). En tanto que el ítem 6 Infraestructura, responde a un plan de reestructuración a mediano plazo de las plantas físicas de las actuales tres facultades de la Universidad.

### Presupuestos y flujos de caja

En el cuadro ubicado en los antecedentes financieros de la Ficha Institucional, se puede observar el Flujo de Caja proyectado desde el 2017 al 2021, el que expresa la estabilidad y sustentabilidad financiera de la Universidad<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> Obviamente este es un ejercicio teórico dados los cambios que están ocurriendo en el sistema de educación superior y que afectarán sin duda, y esperamos virtuosamente, a la Universidad.

Tabla 13: Flujo de Caja Proyectado 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ingresos operacionales</b>					
<b>Pre grado</b>	7.060.000	7.698.000	8.672.000	9.818.000	10.800.000
<b>Post Grado</b>	426.000	439.360	446.000	457.000	468.000
<b>Proyectos</b>	285.000	535.100	548.600	556.800	571.500
<b>Gastos operacionales</b>					
<b>Remuneraciones docentes</b>	-4.141.000	-4.283.820	-4.476.054	-4.728.785	-4.986.560
<b>Remuneraciones administración</b>	-1.881.500	-1.975.000	-2.074.000	-2.128.000	-2.290.000
<b>Otros gastos operación</b>	-1.676.300	-2.089.200	-2.247.000	-2.315.300	-2.483.500
<b>Resultado operacional</b>	72.200	324.440	869.536	1.607.715	2.079.440
<b>Resultado no operacional</b>	-566.000	-275.000	-135.000	-69.000	59.000
<b>Excedente del ejercicio</b>	-493.800	49.440	734.536	1.538.715	2.138.440
<b>Patrimonio</b>	10.184.001	9.718.641	9.937.177	10.929.192	12.587.632

Fuente: VRAF

El flujo de caja del año 2017 es positivo debido al efecto de la venta de la propiedad ya mencionada, y a partir del 2018 los flujos netos de fondos son positivos.

El flujo de caja es similar al que ha tenido la Universidad a lo largo de su historia. En la medida que no hay retiro de recursos de ninguna especie, todos los ingresos van a la reinversión.

La proyección de flujos de caja entregada se ha desarrollado usando el mismo método que se aplica para las proyecciones mensuales. La proyección contempla el uso de los recursos obtenidos de la venta de la propiedad en Calle Condell en el año actual.

#### **4.2.1.4.2 Matriz de gastos**

La Matriz de Gastos de la Universidad es muy sencilla producto de su estructura y carácter. En la medida que la gestión es realizada por los propios docentes, y que la Universidad ha decidido tener una planta estable y numerosa de académicos, es evidente que este aspecto es el de mayor gasto.

#### **Remuneraciones**

Si se suman las remuneraciones docentes y los honorarios docentes en 2016, el costo es de \$3.934.681 millones. Esto significa que el 44% de los ingresos se utiliza en pago de Docencia. Si

agregamos el personal administrativo cuyo costo es de \$1.754.892 millones, se llega al equivalente al 66% del presupuesto.

### Administración

Los gastos de administración, así como las remuneraciones, pueden verse en la siguiente tabla:

**Tabla 14: Evolución de los Gastos de Administración 2014-2016**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Remuneraciones académicos contratados</b>	1868248	1859058	1893155	2093225	2141715
<b>Remuneraciones académicos a honorarios</b>	2009455	1954687	1956286	1886551	1792966
<b>Remuneraciones administrativos</b>	1353814	1334608	1585582	1536301	1754892
<b>Otras remuneraciones a honorarios</b>	195039	204391	230702	261492	198586
<b>Arriendos</b>	120231	127804	220789	275200	293202
<b>Servicios básicos</b>	165236	133560	152818	171938	204247
<b>Garantías CAE</b>			82235	319400	914193
<b>Prov. Incobrables</b>	250485	315349	249727	211218	364605
<b>Depreciación</b>	251729	257982	243482	209726	219553
<b>Servicios y mantención</b>	285012	296415	375412	345610	411841
<b>Publicidad y difusión</b>	184917	183452	114539	115538	89158
<b>Gastos financieros</b>	91878	71220	71728	37458	49715
<b>Gastos de carrera</b>	53592	195796	137857	161187	111312
<b>Otros</b>	749128	412022	346225	689451	411173
<b>Total</b>	7578764	7346344	7660537	8314295	8957158

Fuente: VRAF

#### 4.2.2 Recursos físicos y materiales

La Universidad desde su nacimiento y durante la década del noventa alquiló diversos edificios para su funcionamiento en la comuna de Santiago. En el año 2001, se decidió la compra de la propiedad ubicada en Avenida Condell N° 343, donde reacondicionó tres edificios y construyó uno nuevo en 2002. Con posterioridad, adquirió en forma paulatina varias propiedades para oficinas en Avenida Condell N° 506, donde están sus servicios centrales. La decisión complementaria fue adquirir y

alquilar propiedades en torno a la Plaza Brasil, creando el campus Brasil en que se sitúan las Facultades de Artes y de Pedagogía<sup>37</sup>. De esta forma, al inicio del período en autoevaluación, la Universidad ya contaba con una infraestructura y planta física que le permitía realizar sus actividades regulares bajo la definición de tres Facultades.

Durante 2015 se incorpora, vía arrendamiento la Casa Riquelme para uso conjunto de las Facultades de Artes y Pedagogía. En esas instalaciones, se cuenta con salas para cine y artes audiovisuales. Durante el período en acreditación se ha continuado con inversiones importantes para el mejoramiento de computadores, data, aparatos de sonido, entre otros. Se cuenta con un nuevo laboratorio de computadores para la Escuela de Sociología, se han adquirido equipos audiovisuales para la Escuela de Cine y se han facilitado las condiciones para el acceso a computadores portátiles o para el mejor uso de los que poseen los propios estudiantes y académicos.

La política de recursos materiales e infraestructura de la Universidad tiene como objetivo que el conjunto de las instalaciones sean adecuadas y faciliten el desarrollo de las actividades propias de la vida universitaria. Las orientaciones de esta política son las siguientes:

- Toda la infraestructura propia actual y la que se adquiriera en el futuro pertenece a la Corporación, sin que exista ninguna sociedad inmobiliaria relacionada;
- Los contratos de arrendamiento existentes han sido suscritos con terceros que no están relacionados con la Universidad;
- Se proyecta una infraestructura para una Universidad que alcance a los 5.000 estudiantes, comprendiendo, en jornadas diurna y vespertina, programas de pregrado regular, prosecución de estudios y post grado;
- Los recursos materiales y la infraestructura deben distribuirse y gestionarse, según sus características y necesidades, para las tres Facultades en sus respectivos campus y para los servicios centrales;
- Las instalaciones físicas de la institución se sitúan estratégicamente en dos comunas principales del centro de la ciudad, privilegiando las mejores condiciones posibles de conectividad y transporte público para nuestros estudiantes;
- Infraestructura funcional, que cumple con los principios y valores de la institución. En el caso del campus Condell, el proyecto adjudicado sobre Inclusión y Diversidad, logró avances sustantivos en cuanto a la accesibilidad universal.
- La Universidad ha optado por una política de sustentabilidad y con base en esa política se ha implementado un plan de acción ambiental desde el año 2015 que se propone gestionar de manera eficiente y responsable los consumos de agua, gas, electricidad y, en general, insumos de orden energético y de servicios básicos. Los impactos de su implementación comienzan a visibilizarse y se proyectan para los próximos años.

<sup>37</sup> De los seis edificios adquiridos o alquilados en el campus Brasil, cuatro de ellos tienen además la calidad de Monumentos Nacionales o Patrimoniales, lo cual les da un valor agregado de mucha importancia. La escuela de Música se ubica en la antigua casa de la Fundación Arrau, y la de Danza en la casa de Espiral y la Fundación Víctor Jara. La sede del decanato de artes se encuentra en una casa patrimonial de calle Huérfanos.

En la tabla que se muestra a continuación se da cuenta de los edificios propios y arrendados con los metros cuadrados correspondientes:

**Tabla 15: Edificios Propios**

Sede	Dirección	M2
Facultad de Ciencias Sociales	Condell 343	8.942
Casa Central	Condell 506	2.104
Escuela Música	Huérfanos 2186	718
Escuela Danza	Catedral 1721	572

**Tabla 16: Edificios en arriendo**

Sede	Propietario	Metros cuadrados
Huérfanos 1869	Inmobiliaria Matías Cousiño	1.800
Almirante Barroso 352	Inmobiliaria e Inversiones Lama S.A.	411
Agustinas 2071	Inversiones Sauma Ltda.	1.400
Riquelme 226	Claudio Kunstmann Frick	578

Los metros cuadrados construidos, se dividen en salas de clase, auditorios, salas para montajes artísticos, salas de reuniones y oficinas que garantizan las condiciones de operación necesarias para el desarrollo de los procesos educativos, como se ve en la tabla que sigue:

**Tabla 17: Infraestructura en metros cuadrados**

	Ciencias Sociales			Artes			Pedagogía			Casa Central			Total		
	N°	m²	Cap.	N°	m²	Cap.	N°	m²	Cap.	N°	m²	Cap.	N°	m²	Cap.
Salas de Clase	44	1326,7	1502	25	1400	576	9	340,8	355	0	0	0	78	3067,5	2433
Lab. / Talleres	9	395,8	305	7	213,7	95	2	35,88	20	0	0	0	18	645,4	420
Auditorios	2	199,7	180	3	561	270	0	0	0	0	0	0	5	760,7	450
Biblioteca	1	461,1	300	1	40	30	1	66,3	50	0	0	0	3	567,4	380
Áreas Comunes	4	1059,1	1500	2	178,6	100	2	300,4	120	0	0	0	8	1538,2	1720
Oficinas	92	1.356,2	110	18	100,3	30	12	220,3	45	40	846,7	70	162	2523,7	255
Salas de Reuniones	5	80	80	0	0	0	1	24,3	25	2	100	90	8	204,3	195

Todas las salas de clases cuentan con computadores, data show y sistema de sonido. Además, la Universidad tiene iluminación wifi en todas las áreas de la Universidad.

Otro punto importante es la disponibilidad de recursos computacionales para el uso exclusivo de los estudiantes. La cantidad de computadores se puede ver a continuación:

**Tabla 18: Computadores Disponibles**

<b>Computadores por Campus</b>	<b>N° de equipos</b>
<b>CAMPUS CONDELL</b>	
Laboratorio de computación	77
Laboratorio I (Subterráneo)	20
Laboratorio II (Subterráneo)	28
Sala redacción	19
Biblioteca (notebooks)	30
<b>Total equipos Campus Condell</b>	<b>174</b>
<b>CAMPUS AGUSTINAS:</b>	
Laboratorio de computación	20
Biblioteca (notebook)	5
<b>Total equipos Campus Agustinas</b>	<b>25</b>
<b>CAMPUS HUÉRFANOS:</b>	
Laboratorio de computación	20
Equipos sala Cine	8
Equipos producción musical (Riquelme)	21
Equipos sala música (Arrau)	11
Biblioteca	6
<b>Total equipos Campus Huérfanos</b>	<b>66</b>
<b>Total equipos Universidad</b>	<b>265</b>

La mantención y renovación de estos equipos, está a cargo de la Dirección de Informática, la que cuenta con una Política de Soporte. Los principales problemas abordados son:

- Funcionalidad de Soporte a Usuario.
- Funcionalidad de Soporte Sistemas.
- Funcionalidad de Mesa de Ayuda.
- Funcionalidad de Soporte Sala de Clases.
- Funcionalidad de Soporte Streaming.

Todos los problemas reportados tanto al soporte funcional como al técnico desde vía telefónica o e-mail serán inicialmente manejados por un soporte funcional y evaluará (asignando un número de requerimiento que jerarquiza la prioridad) si el requerimiento es funcional o técnico; si es funcional (en muchos casos) resolverá el problema, si no puede hacerlo se derivará a soporte funcional de segundo nivel. Si el requerimiento es técnico se derivará a soporte técnico de operaciones.

En el caso de la mantención de la infraestructura en general, la Dirección de Administración cuenta con un presupuesto anual de aproximadamente 120 millones de pesos anuales. Este presupuesto se gasta de acuerdo a ciertos protocolos:

Dos veces al año (vacaciones de verano y de invierno) se hace una mantención general que se planifica por campus y sedes y que considera:

- Bombas de agua.
- Cámaras de agua.
- Ascensor.
- Electricidad.
- Pintura.
- Gasfitería.
- otros (como las máquinas de aseo, reposición de vidrios,etc.).

Para atender a mantenciones específicas, fallas y/o habilitaciones existe una ficha, que constituye un instrumento de gestión. En ambos casos, se trabaja con proveedores externos certificados.

La Dirección de Administración está integrada por dos administradores de Campus (Condell y Brasil), quienes atienden la vida regular y cotidiana de cada campus, administrando y gestionando los recursos humanos y financieros para atender las necesidades. La Dirección cuenta con la Unidad de Infraestructura, que resuelve asuntos mayores que requieren de una contraparte técnica, y de las obras y proyectos de arquitectura que la Universidad necesite desarrollar.

La Dirección cuenta además, con la Unidad de Adquisiciones, encargada de la compra de insumos y materiales diversos. Existe un software (SISTEMA BODEGA) que ha permitido identificar con claridad los centros de costos y las unidades desde donde surgen las solicitudes. A partir de esta información, se realizó un estudio de la evolución de los gastos que hacen las diversas unidades

(servicios básicos, materiales, otros), logrando proyectar en relación a la moda, el gasto para el segundo semestre.

Por otra parte, está en desarrollo un portal web para Administración, que permitirá el trabajo mancomunado entre las Secretarías de Facultad, la Secretaría General y la Administración, contribuyendo al uso eficiente del espacio disponible.

La Universidad posee mecanismos para identificar los requerimientos y planificar la disponibilidad de recursos físicos y materiales para responder a ellos. Tanto la presupuestación y la entrega de información periódica relativa a ella, como los ciclos asociados a la planificación permiten el seguimiento del uso de estos recursos. Los más relevantes son:

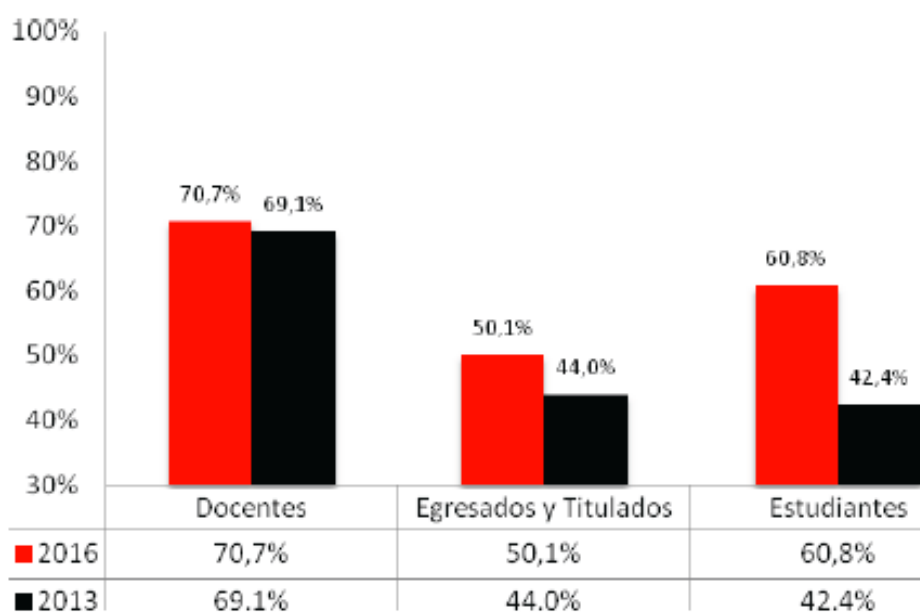
- Planes Operativos Anuales (POA) que presentan las direcciones de unidades académicas anualmente.
- Planes de Mejoramiento de la Gestión (PMG) que presentan las direcciones de unidades de gestión anualmente.
- La preparación del presupuesto anual, así como su discusión y aprobación en las instancias previstas reglamentariamente, permiten una mejor identificación de requerimientos y planificar su disponibilidad en función de los propósitos de la institución y de acuerdo a los recursos que se tienen.

De este modo, todas las unidades académicas presentan Planes Operativos Anuales (POA) y las unidades de gestión presentan Planes de Mejoramiento de la Gestión (PMG). A través de estos instrumentos las unidades explicitan sus objetivos estratégicos para el mediano plazo y los objetivos generales y específicos para el año. Estos Planes, una vez procesados y evaluados por la Dirección de Planificación y Evaluación (DPE), son aprobados y ejecutados. La disponibilidad de los recursos es coordinada con la VRAF.

En síntesis, existen mecanismos de identificación de los requerimientos de recursos físicos y materiales, a través del normal funcionamiento de las instancias directivas y de participación de la Universidad, para atenderlas de la mejor manera posible y de acuerdo a las posibilidades presupuestarias. Obviamente, existen tensiones entre las demandas por mejorar y ampliar la infraestructura física y la definición básica de mantener un buen manejo presupuestario que garantice la sustentabilidad del proyecto.

### 4.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave

Gráfico 13: Evaluación de los actores sobre Infraestructura



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

La opinión de los actores sobre la infraestructura, ha mostrado un alza significativa en desde el período anterior. En el caso de los egresados y titulados el alza es superior al 6%, mientras que en el caso de los estudiantes, alcanza casi un 20%.

Los criterios que muestran alzas significativas en los egresados, son los relacionados con la biblioteca y con los medios audiovisuales de apoyo a la carrera, los que superan en un 10% la evaluación de 2013.

Tabla 19: Evaluación de los egresados y titulados en cuanto a Infraestructura

Dimensión Infraestructura y otros recursos (RESPUESTAS "MUY DE ACUERDO" Y "DE ACUERDO") Egresados y titulados			
Ítems	2016	2013	Diferencia
Siempre encontraba libros u otros materiales que necesitaba en la biblioteca	53,6%	40,0%	13,6%
Los medios audiovisuales de apoyo a la carrera eran suficientes	49,1%	39,0%	10,1%

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

En el caso de los estudiantes los mayores avances se ven en la cantidad de equipos computacionales, la Biblioteca y la disposición de la Universidad para que los estudiantes continúen sus estudios a pesar de tener problemas económicos:

**Tabla 20: Opinión de estudiantes respecto a la infraestructura**

<b>Nivel de acuerdo con afirmaciones relacionadas con Infraestructura (respuestas “muy de acuerdo” y “de acuerdo”) Estudiantes</b>			
<b>Ítems</b>	<b>2016</b>	<b>2013</b>	<b>Diferencia</b>
<b>La Biblioteca adquiere permanentemente material nuevo</b>	74,5%	50,0%	<b>24,5%</b>
<b>La Universidad está abierta para encontrar soluciones a los problemas económicos de los alumnos para que estos continúen sus estudios</b>	71,7%	47,0%	<b>24,7%</b>
<b>La Biblioteca adquiere permanentemente importantes publicaciones periódicas (revistas, informes, etc.) sobre la disciplina que estudio</b>	70,0%	47,0%	<b>23,0%</b>
<b>Los equipos computacionales disponibles para los alumnos son suficientes para nuestras necesidades</b>	59,3%	31,0%	<b>28,3%</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

#### 4.4 Síntesis evaluativa

Dentro de las fortalezas detectadas para este criterio podemos identificar:

- a. La Universidad ha resuelto el relevamiento organizacional de esta área de la gestión con la creación de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Su consagración en los Estatutos corporativos y en el Reglamento Orgánico dan cuenta de este avance institucional.
- b. La institución, conforme a su Misión, Visión y valores reinvierte la totalidad de sus excedentes en las actividades universitarias.
- c. Los planes de inversión son elaborados sobre la base de las necesidades que se establecen en la planificación del crecimiento y desarrollo institucional, y el acceso a recursos para ello.
- d. En la preparación del presupuesto anual se contemplan los requerimientos aprobados en los POAs, PMGs, donde se señalan las prioridades de cada unidad académica y de gestión.
- e. La VRAF ha reorganizado la administración universitaria desde el año 2015. Hoy existe un (a) administrador (a) general y administradores (as) específicos por campus. Esta decisión ha permitido una optimización del ciclo de toma de decisiones en las materias pertinentes.
- f. La Universidad se sustenta financieramente en las matrículas y aranceles. Sus montos son determinados de acuerdo a los costos estimados y a otras variables que son ponderadas en forma flexible, tales como cercanía relativa a los aranceles de referencia y diferenciación entre programas diurnos y vespertinos, lo que permitiría incorporarse a la gratuidad sin mermas financieras.
- g. Lo anterior ha generado una cultura y prácticas institucionales de alta eficiencia y ajuste presupuestario que permitirá alcanzar en el corto plazo resultados financieros favorables.

- h. Se han implementado sistemas de seguimiento con indicadores de gestión e información contable que permite tomar decisiones oportunas tanto en períodos de normalidad como en contingencias.

En tanto, las debilidades derivadas del proceso autoevaluativo son:

- a. Insuficiente asentamiento de una cultura de calidad que responda al mejoramiento continuo en base a indicadores y los resultados de la gestión de los trabajadores de la VRAF.
- b. Falta reforzar tareas de información contable para apoyo de la gestión de proyectos con financiamiento externo.
- c. La disponibilidad de recursos descentralizados vía POA y PMG, no cumple con las expectativas de las unidades académicas y de gestión para el logro de sus objetivos.
- d. Insuficiente diversificación de ingresos, lo que genera una excesiva dependencia a la matrícula de pregrado.

## 4.5 Líneas de mejoramiento

La Universidad se encuentra en pleno proceso de fortalecimiento de su gestión administrativa y financiera. Sin duda las acciones de mejoramiento adquieren un tono diferente puesto que apuntan a un cambio estratégico en las direcciones que componen la VRAF que se ajuste a las necesidades de cambio que la institución se ha autoimpuesto a partir del desarrollo e implementación del plan estratégico y el presente proceso de autoevaluación institucional. En este sentido la principal línea de mejoramiento se refiere a una desarrollar cultura de mejoramiento continuo:

- Es necesario el asentamiento de una cultura del aseguramiento de la calidad en la gestión financiera y administrativa de la VRAF. Incorporándola de manera más profunda al modelo de aseguramiento de la calidad de la institución (MAC), incluyendo cada vez más el modelo de aprendizaje institucional a la gestión cotidiana en sus direcciones y unidades.

En relación al rol de la Vicerrectoría en apoyo al proceso de diversificación, complejización y democratización creciente de la institución, se deben desarrollar las siguientes líneas de mejoramiento:

- Fortalecer la diversificación y complejización a nivel de escuelas, promoviendo, apoyando e incentivándolas mediante mecanismos que den cuenta de este objetivo.
- Mejorar la disponibilidad de recursos y flujos de caja promoviendo la descentralización y la participación en presupuestos, actividades y proyectos estratégicos compartidos y sinérgicos.

En relación a la búsqueda de crecimiento de la matrícula para el mejor desempeño financiero de Universidad:

- Potenciar la oferta de pregrado, postgrados y formación continua.

## Criterio 5: Análisis institucional

### 5.1 Presentación del estándar

La institución cuenta con un diagnóstico acerca de las condiciones del medio interno y externo que afectan su desarrollo y lo utiliza para efectuar ajustes y correcciones a su plan de desarrollo. La institución ha establecido prioridades institucionales a mediano y largo plazo. Estas prioridades se han traducido en la formulación y puesta en práctica de planes de desarrollo.

124

La institución dispone de mecanismos de verificación del grado de avance hacia las metas establecidas. Los resultados obtenidos son utilizados para ajustar metas, acciones y recursos. La institución cuenta con mecanismos claros y formalmente definidos para verificar el cumplimiento de los propósitos y metas institucionales en las principales áreas de su quehacer institucional.

### 5.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento

La Universidad cuenta con su Plan Estratégico definido para el período 2016-2025 y un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, que regula su seguimiento y cumplimiento:

- 1) Planificación
- 2) Gestión de la calidad
- 3) Mecanismos de control y seguimiento de los POA, PMG y Planes de Mejora

#### 5.2.1 Planificación

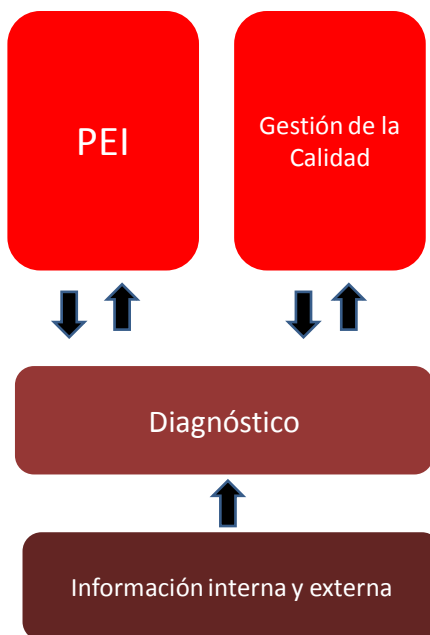
El desarrollo institucional de la UAHC, así como su sustentabilidad a largo plazo, depende en gran medida de que esta sea capaz de realizar diagnósticos certeros de sus procesos internos, así como de las condiciones del medio en el que se desenvuelve.

Estos diagnósticos son importantes en la formulación de los planes estratégicos, que marcan las principales líneas de desarrollo tanto académico como de gestión. Al mismo tiempo, los mecanismos de aseguramiento de la calidad permiten a la Universidad verificar constantemente el logro de las metas propuestas, así como realizar los ajustes y modificaciones pertinentes para alcanzar sus objetivos.

Para esto es necesario contar con información certera y oportuna, que le permita a la institución tomar decisiones fundadas, mejorar sus estándares y compararse favorablemente con otras instituciones de educación superior.

La relación entre los mecanismos de planificación, autorregulación y aseguramiento de la calidad y la información de la UAHC se pueden visualizar en el siguiente diagrama:

Diagrama 11: Mecanismos de autorregulación y aseguramiento de la calidad



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

El proceso de planificación y su correlato en un Plan Estratégico Institucional, cuenta con mecanismos definidos y asentados en la institución. Para su elaboración se dispone de las Políticas de la Universidad que marcan las líneas generales para cumplir con nuestros objetivos institucionales, pero además se alimenta de la información obtenida de la evaluación del Plan Estratégico anterior, de los procesos autoevaluativos institucionales y de carreras, y de los diagnósticos basados en datos tanto internos como externos.

La Universidad, en concordancia con sus principios, construyó el Plan Estratégico 2016-2025 mediante un conjunto de jornadas participativas, donde se expusieron las principales ideas y visiones de la Universidad desde las distintas unidades académicas y de gestión, permitiendo solo que este Plan se ajuste a las expectativas y requerimientos concordados por los participantes, aunando la voluntad de la comunidad para la ejecución del mismo.

#### **4.2.1.1 Fases de la elaboración del Plan Estratégico**

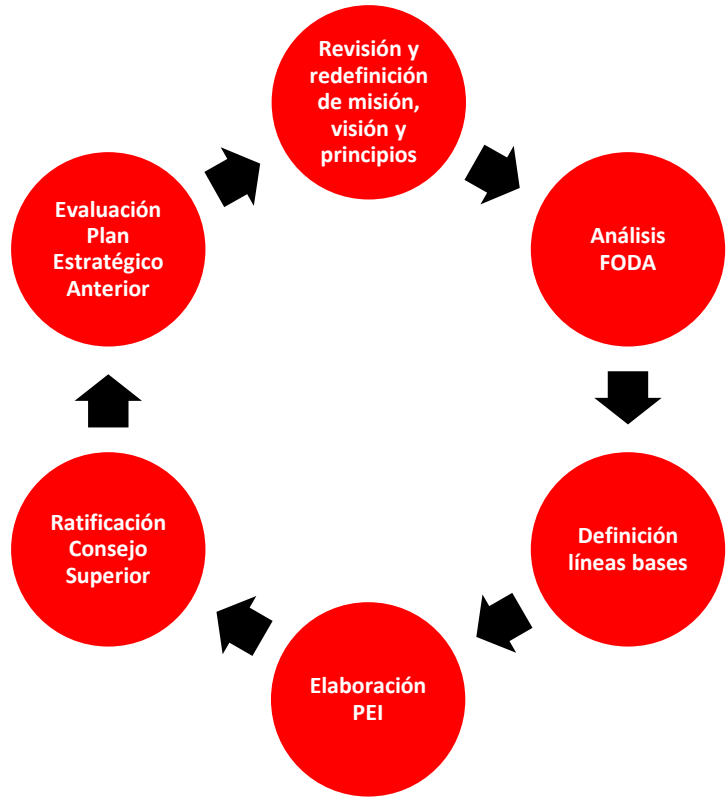
El modelo creado por la Universidad para la formulación del actual Plan Estratégico, así como los anteriores, cuenta con las siguientes fases:

- Análisis de cobertura del Plan Estratégico anterior, dando cuenta de las metas alcanzadas.
- Redefinición de la misión, visión y principios, proceso permanente en la Universidad, que permite precisar, diferenciar y destacar los aspectos identitarios de la institución.

- Análisis FODA llevado a cabo por las unidades académicas y de gestión, en una primera etapa de manera interna y posteriormente expuesto en una jornada participativa, a partir de los cinco objetivos estratégicos definidos:
  - Docencia de Pregrado
  - Gestión Institucional
  - Aseguramiento de la Calidad
  - Vínculo con el Medio
  - Investigación
- Síntesis del análisis y definición de las prioridades institucionales.
- Operacionalización en indicadores claves.
- Cálculo de la línea base.
- Elaboración de Plan Estratégico y de metas propuestas.
- Ratificación en el Consejo Superior.

Como vemos en el siguiente diagrama, estas fases son parte de un modelo continuo, lo que permite realizar ajustes en todo momento.

Diagrama 12: Modelo continuo de la Planificación Estratégica



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

La Institución ha definido sus prioridades en el Plan Estratégico Institucional 2016-2025, proyectado a diez años. Las principales razones que sustentaron esta decisión fueron:

- Que está trazado como grandes lineamientos prospectivos del desarrollo institucional de la Universidad.
- Que busca establecer líneas que van más allá de los períodos de gestión de cada rectoría, dándole mayor estabilidad en el tiempo.
- Que los elementos de corto plazo se logran en los planes intermedios (POA, PMG, PF).
- Que proyecta una Universidad con niveles mayores de complejidad en su quehacer.

### 5.2.2 Gestión de la calidad

El cumplimiento de las metas y prioridades institucionales está garantizado por el Modelo de Aseguramiento de la Calidad (MAC), cuyo principal propósito es definir y orientar el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para lograr el control de procesos, con vista a proporcionar la confianza interna y pública de que los fines institucionales se cumplen, configurando una gestión autorregulada y ajustada a los criterios de calidad de la institución.

Los objetivos específicos del Modelo de Aseguramiento de la Calidad son:

- a) Incrementar de forma progresiva y constante los niveles de calidad de los insumos, procesos y servicios de las actividades académicas y administrativas de la Institución, buscando la excelencia en todas sus áreas.
- b) Generar una cultura de la calidad basada en la autoevaluación, que conduzca a la Institución a una revisión constante de sus procesos.
- c) Proveer información oportuna y objetiva que sirva de apoyo para la toma de decisiones estratégicas y la construcción de los planes de desarrollo de corto, mediano y largo plazo que permitan cumplir cabalmente con la Misión, Visión y Principios y Valores institucionales.

#### 5.2.2.1 El contexto institucional y la planificación

La definición de calidad de la Universidad está cruzada por dos aspectos fundamentales: los elementos identitarios que la definen y animan, y el contexto social en que está inmersa. La orientación estratégica para el conjunto de las decisiones de gestión y desarrollo da cuenta de esta tensión permanente, recogiendo por un lado los propósitos, la estructura interna y las capacidades y aprendizajes propios, y por otro, buscando ser permeable críticamente a las condiciones de la sociedad y del sistema universitario.

A partir de esto, es posible precisar que los criterios de calidad de la UAHC se configuran -desde sus orígenes- a partir de tres insumos:

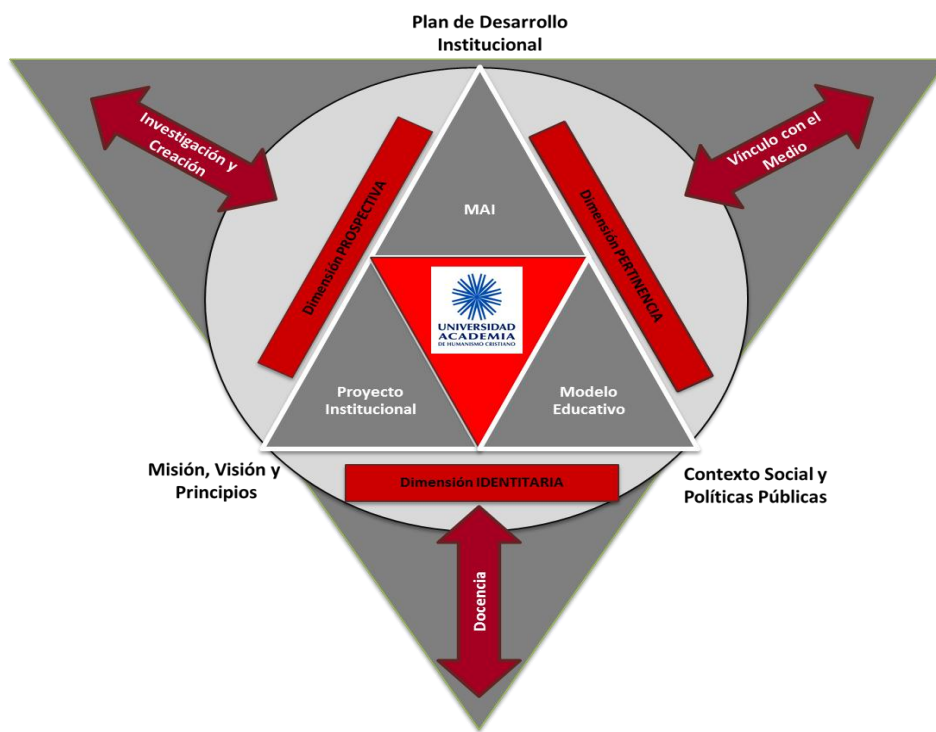
1. **El Proyecto Institucional (PI):** Explicitado desde su fundación en 1987, reconociendo en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano una institución de educación superior de

carácter plural y promotora de los derechos humanos, con vocación pública, al servicio de la sociedad chilena y abierta al desarrollo y promoción del pensamiento crítico.

- 2. **El Modelo Educativo (ME):** Sistematizado desde 2010, pero visible en todas las prácticas educativas de la Universidad desde su fundación. Dicho modelo se enmarca en una comprensión crítico transformadora de la educación y la sociedad, enfatizando las contradicciones de la escuela como institución moderna, articulando estrechamente teoría y práctica, poniendo al centro de los desafíos formativos la capacidad de lectura, de crítica y de transformación de la realidad a partir de procesos dialogados, reflexivos y participativos de encuentro y resignificación con el nuevo conocimiento.
- 3. **El Modelo de Aprendizaje Institucional (MAI):** Se apela a esta noción en torno a nuestra opción de gestión, Modelo de Aprendizaje Institucional, para expresar la experiencia aquilatada por la Universidad a lo largo de su historia, integrando en la idea de “aprendizaje institucional” la capacidad metacognitiva de aprender y mejorar, proyectar y gestionar. Esta capacidad es dinámica, situada y prospectiva, recogiendo los conocimientos y habilidades que resultan de los esfuerzos de planificación estratégica de la Universidad (2006, 2011 y 2016), de las acreditaciones institucionales (2006, 2008, 2011 y 2014), así como de las distintas acreditaciones de programas y carreras logradas.

Estos tres insumos, PI, ME y MAI, conforman una triada que sustenta y da sentido al Modelo de Aseguramiento de la Calidad de nuestra Universidad, tal como lo muestra el esquema siguiente:

Diagrama 13: MAC y sus dimensiones



### 5.2.2.2 Gestión regular de la UAHC y MAC:

En un segundo nivel de concreción del MAC, se encuentran tres elementos de la gestión institucional que, actualizados regularmente, hacen posible discernir los modos, instrumentos e indicadores de aseguramiento de la calidad:

1. **Planes de Desarrollo:** Incluye las distintas herramientas de planificación que la institución maneja, en un esquema temporal de corto, mediano y largo plazo, con orientaciones estratégicas situadas y participativas, buscando el mejoramiento continuo.
2. **Misión, Visión y Principios:** Se refiere a las definiciones axiológicas y fundantes que distinguen a la Universidad.
3. **Contexto Social y Políticas Públicas:** Implica el reconocimiento permanente de pertenencia a un contexto social, histórico, cultural y político específico. Dicho contexto representa el principal destinatario de las acciones que despliega la Universidad, pero también el escenario social a transformar desde las opciones valóricas propias.

### 5.2.2.3 Dimensiones del MAC:

Si se organizan estos tres elementos en un triángulo básico de insumos del MAC, ubicando cada elemento en un vértice, se obtienen tres catetos que dan forma a las tres dimensiones del MAC:

1. **Dimensión Identitaria:** Resultado de los vértices “misión, visión y principios” y “contexto social y políticas públicas”. Con este cateto se representa aquello que nos define como Universidad en relación al contexto, en el deseo institucional de aportar pensamiento crítico al desarrollo y comprensión de las grandes problemáticas de la sociedad chilena y latinoamericana. Para la UAHC, la calidad de lo que se genera es resultado de esta coherencia y de la significativa valoración que se hace de nuestra misión, visión y principios.
2. **Dimensión Prospectiva:** Resultado de unir los vértices “misión, visión y principios” y “plan de desarrollo institucional”. Este segundo cateto hace referencia a la mirada estratégica y de anticipación que la Universidad valora y emplea cotidianamente en sus distintos procesos de planificación de corto, mediano y largo plazo. Esta dimensión se hace cargo de la necesidad de innovar y mejorar en sus diversas prácticas, de movilizar recursos de todo tipo para alcanzar un estado deseado de desarrollo y de sostenibilidad institucional. Esta dimensión aporta un alto número de indicadores de calidad de la gestión.
3. **Dimensión de Pertinencia:** Este tercer cateto es resultado del encuentro entre los vértices “plan de desarrollo institucional” y “contexto social y políticas públicas”. Se refiere a la convicción institucional de estar situados en un contexto al cual nos vinculamos y del que somos parte. Esta dimensión representa la responsabilidad social y el interés público de la Universidad de estar en y para la sociedad, apoyando los necesarios procesos de transformación social que el país requiere.

### 5.2.2.4 El MAC y las funciones universitarias:

El MAC reconoce la complejidad de nuestra institución universitaria y sus funciones, definiendo como parte de su calidad el desarrollo permanente y riguroso de las funciones universitarias

tradicionales, esto es, docencia, extensión e investigación. Conforme al triángulo de calidad de la UAHC, se deriva de éste una gestión de calidad cuando tales funciones son coherentes con las dimensiones ya mencionadas. Esto se traduce en que:

1. **La investigación, la creación y las publicaciones:** corresponden a expresiones claras y precisas de *la dimensión prospectiva*, es decir, crear, aportar y vehicular saberes nuevos, desde una comprensión crítico-transformadora del conocimiento. La configuración operacional de esta dimensión y su contenido se plasman en la respectiva política y mecanismos de la Dirección de Investigación y Posgrados.
2. **La vinculación con el medio:** corresponde a *la dimensión de pertinencia* institucional y dice relación con el intercambio de experiencias con el entorno, otras instituciones, la sociedad civil, el aparato estatal. Estas orientaciones se recogen en las respectivas políticas y mecanismos de la Dirección de Vínculo con el Medio.
3. **La docencia:** corresponde al centro de la actividad universitaria, esto es, *la dimensión identitaria* por excelencia, haciendo converger un saber superior (currículum) en un espacio donde coexisten educadores y educandos (didáctica), bajo parámetros de calidad que emanan centralmente del Modelo Educativo Institucional. La configuración operacional de esta dimensión y su especificidad se plasman en la respectiva política y mecanismos de la Dirección de Docencia y Desarrollo Académico.

#### **5.2.2.5 El MAC y el control de procesos:**

El MAC, como se ha señalado, busca hacerse cargo del necesario control de procesos que la organización requiere.

Para cumplir esta función administrativa, la UAHC ha configurado en el tiempo un complejo sistema de obtención y análisis de información destinada a la toma de decisiones y al mejoramiento de los procesos de gestión. Dada la naturaleza de la institución universitaria, en el contexto actual, son tres los componentes del MAC que trazan normativas y aportan definiciones de sentido que hacen posible la actividad evaluativa y de control de procesos.

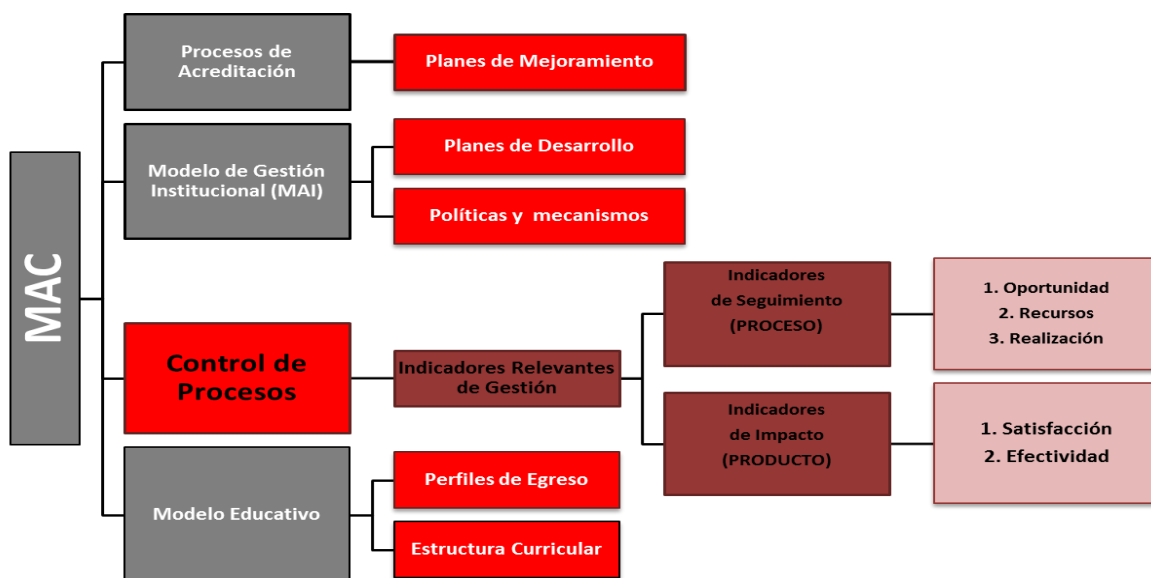
Por un lado, están el Modelo de Aprendizaje Institucional (MAI) y el Modelo Educativo (ME) de la Universidad; por el otro, la política chilena de acreditación institucional y de programas que ha venido a reforzar –desde 2006– la cultura autoevaluativa de la Universidad:

- a) El MAI, utiliza dos grandes herramientas, los *planes de desarrollo* y las *políticas y mecanismos* de cada unidad relevante de gestión.
- b) El ME, se despliega fundamentalmente a través de un conjunto de instrumentos de gestión curricular, destacando los *perfiles de egreso* de las carreras y programas y los diversos planes de estudio (*estructura curricular*).
- c) Los procesos de acreditación institucional y de programas, que constituyen herramientas habituales de la institución para desarrollar capacidad de autoevaluación y cambios permanentes en nuestras prácticas (*planes de mejoramiento*).

Estas herramientas de gestión devienen de tres componentes distintos (MAI, Modelo Educativo y Acreditación) y constituyen la arquitectura principal del MAC, haciendo posible la creación de un modo propio de control de procesos a través de *indicadores relevantes de gestión*.

El siguiente esquema resume lo señalado sobre la organización del MAC:

Diagrama 14: MAC Organización y control de procesos



Como lo señala el esquema adjunto, la Universidad ha definido la existencia de dos tipos de indicadores:

- a) **De proceso:** Se trata de indicadores que generan información útil para retroalimentar una actividad en desarrollo, durante el despliegue de sus elementos y/o componentes, permitiendo comprender lo que ocurre y generar mejoras oportunas antes de cerrar cada proceso institucional. Se centran en tres dimensiones:
  - Indicadores de oportunidad.
  - Indicadores de recursos.
  - Indicadores de realización.
  
- b) **De producto:** Se refiere a indicadores orientados a discernir los resultados y efectos de la actividad propuesta, una vez terminada su ejecución o ciclo vital. Se centra en dos dimensiones:
  - Indicadores de satisfacción.
  - Indicadores de efectividad.

### 5.2.2.6 Sobre los instrumentos de planificación<sup>38</sup>:

Si bien la guía fundamental de la política de aseguramiento de la calidad, está dada por los objetivos y metas propuestos en el Plan Estratégico Institucional, son los *planes operativos* (POA) y los *planes de mejoramiento de la gestión* (PMG) los que se refieren a planes específicos que se elaboran en el mapa de procesos de la institución y se subordinan al plan estratégico, teniendo un horizonte de tiempo de corto plazo (1 ó 2 años):

- a) Los **Planes Operativos Anuales** (POA), corresponden a la modalidad de planificación empleada por las unidades académicas directamente responsables de la docencia. Se trata de planes que, en concordancia con el Plan Estratégico Institucional, proponen un conjunto de objetivos, metas, indicadores, acciones, responsables y plazos breves, asociados esencialmente a la docencia, la extensión, la investigación y las publicaciones.
- b) Los **Planes de Mejoramiento de la Gestión** (PMG), que corresponde a la modalidad de planificación empleada por unidades de gestión no responsables de procesos formativos ni de administrar directamente un currículo. En este sentido, estos planes centran sus propósitos de desarrollo en cuestiones de mejoramiento de la calidad de la labor realizada (perfeccionamiento de sus recursos humanos, innovación en procesos de gestión, mejoramiento de la articulación con otras unidades de gestión, entre otras).

Junto a lo anterior, se han definido otros planes de desarrollo:

- a) Entre un plan específico (POA o PMG) y un plan estratégico institucional debe haber alta coherencia, ello se garantiza habitualmente con la creación de planes estratégicos intermedios propios de unidades relevantes de la gestión como ocurre con los llamados **Planes de Facultad** (PF). Un Plan de Facultad operacionaliza a escala intermedia de la organización los desafíos y propósitos de mejoramiento, aportando criterios de calidad ligados a la vida académica desde un sello interdisciplinario y articulador (Escuelas y carreras).
- b) A esto se agrega los **Planes de Mejoramiento derivados de la Acreditación** de programas y de la institución (PMA). Los PMA –al igual que los PF- cubren plazos intermedios de desarrollo, de entre tres y cinco años, correlacionando con un control de procesos estrechamente ligado al mejoramiento de la calidad de la gestión en la institución.
- c) Un tercer instrumento de planificación son los **Planes de Gestión Estratégica** (PGE) elaborados por la Vicerrectoría y Rectoría para aunar sus direcciones y dotar de sentido estratégico a su labor.

### 5.2.3 Mecanismos de control de los POA, PMG y Planes de Mejora

El MAC contempla mecanismos de seguimiento de los instrumentos de planificación usados por la Universidad, para establecer sus prioridades institucionales a corto, mediano y largo plazo.

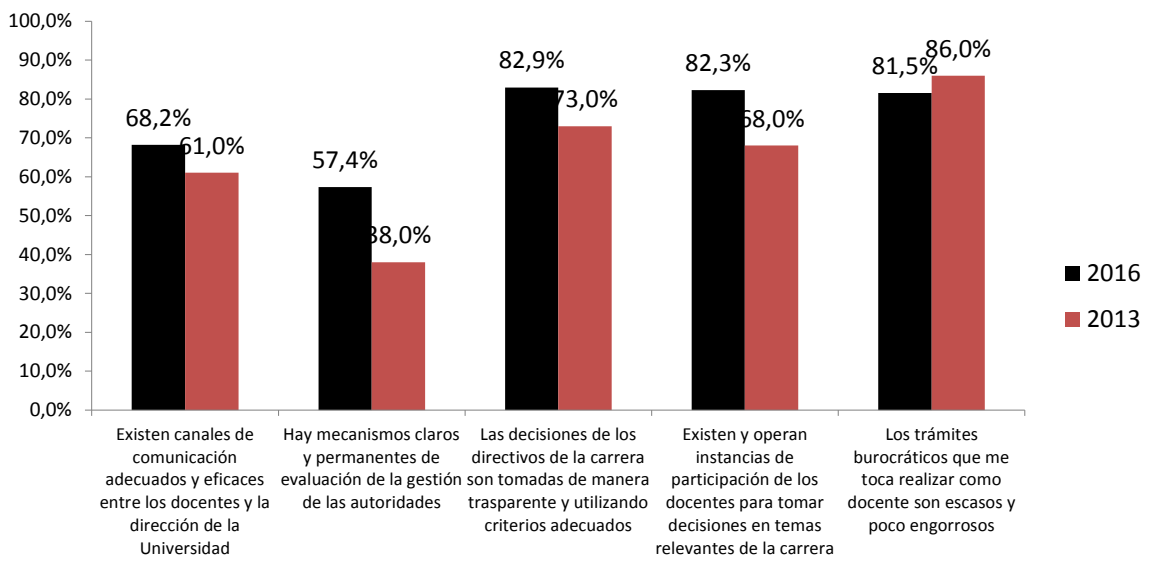
<sup>38</sup> Ver anexo N°38. Desarrollo Institucional y Planificación en la UAHC.

Para esto se ha elaborado un Cuadro de Mando Integral, que permite ir monitoreando y comprobando la ejecución de cada una de las actividades de los POA y PMG, al mismo tiempo que permite revisar que las actividades de los planes de mejora de las carreras que fueron acreditadas, tengan niveles de cumplimiento aceptables. Estas actividades deben estar integradas en los POA y se revisan de manera anual.

El nivel de cumplimiento de los POA, PMG y Planes de Mejora se puede ver en el criterio: La estructura y organización institucional.

### 5.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave

**Gráfico 14: Evaluación de docentes sobre desempeño institucional**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Los indicadores asociados al aseguramiento de la calidad son valorados por los docentes de la Universidad, mostrándose un crecimiento en el grado de acuerdo entre los años 2013 y 2016 en cuanto a los mecanismos existentes, a la claridad y criterios usados en la toma de decisiones y su grado de participación en estas últimas. El indicador que muestra una baja es el caso de los trámites a realizar, sin embargo, esto se condice con una instalación de mecanismos y procedimientos que precisan las acciones y actividades que se llevan a cabo.

En tanto, los egresados y titulados presentan un alza de un 65% a un 71% en la afirmación: “Las decisiones tomadas por las instancias directivas de la carrera se basaban en criterios académicos” desde el año 2013 al 2016.

En el caso de los funcionarios, la evaluación recibida es más baja en cuanto a su participación en la toma de decisiones y su participación en la planificación institucional, debilidad que se espera mejorar con la incorporación del Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas en sus fases 3 y 4.

## 5.4 Síntesis evaluativa

En cuanto al criterio análisis institucional, podemos detectar las siguientes fortalezas:

- a. La Universidad cuenta con diagnósticos para determinar las condiciones del medio externo e interno que son utilizados para la creación y ajustes del Plan Estratégico Institucional.
- b. Se ha creado un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) que permite hacer seguimiento de este plan estratégico, posibilitando, a su vez, hacer ajustes y correcciones.
- c. El SAC contempla mecanismos de planificación de unidades académicas y directivas (POA, PMG, POA de Facultad) que se alinean con los planes de rectoría y el Plan Estratégico Institucional, lo que le otorga un carácter dinámico y de aprendizaje continuo.
- d. Existen mecanismos que permiten realizar un seguimiento de estos procesos planificatorios, así como mecanismos que aseguran el cumplimiento de los planes de mejora establecidos en los procesos autoevaluativos institucionales y de carreras.

134

Las debilidades detectadas en la autoevaluación son:

- a. Existe un desajuste entre el actual mecanismo de solicitud y asignación de recursos (POA) y la sobrevivencia de los antiguos mecanismos.
- b. Algunos actores perciben insuficiencias en los instrumentos de planificación en lo que respecta a la asignación de recursos.

## 5.5 Líneas de mejoramiento

- Programa de fortalecimiento de la dirección estratégica y la gestión de calidad.
- Se busca trabajar con una sistematización de los POA y PMG a nivel general para una adecuada distribución de los recursos durante el año.

## Criterio 6: Información sobre los procesos institucionales

### 6.1 Presentación del estándar

La institución cuenta con una base sólida de información válida y confiable sobre los distintos procesos institucionales, que utiliza para tomar decisiones fundadas y avanzar hacia el logro de los propósitos definidos.

135

### 6.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento

Uno de los aspectos más importantes para una buena gestión, es contar con información detallada, oportuna y confiable de cada uno de los procesos, tanto académicos como de gestión.

En este sentido, la UAHC cuenta hoy con una serie de sistemas de registro de información, que permiten elaborar informes y reportes, tanto internos como externos, que apoyan los procesos de planificación y de toma de decisiones. A continuación se revisará:

- 1) Sistemas y servicios informáticos para el registro y procesamiento de la información interna.
- 2) Estudios internos y reportes institucionales.
- 3) Estudios externos y toma de decisiones.
- 4) Difusión y entrega de información.

#### **6.2.1 Sistemas y servicios informáticos para el registro y procesamiento de la información interna**

La UAHC, posee una gama de software que cubren gran parte de las operaciones de sus diferentes departamentos.

Entre estos destacan, aquellos de uso transversal, como el software U+, software integral donde converge toda la información relacionada con el flujo de estudiantes, desde la admisión a la titulación, apoyando la gestión académica. Por otro lado, existen software que operan sobre procesos en particular, como Payroll y Softland, cubriendo tareas focalizadas como son las remuneraciones y el manejo de la contabilidad. También existen aplicaciones satélites, que resuelven problemas específicos que no son cubiertos por los software nombrados.

A continuación se mencionarán los más importantes.

## U+

U+ es una plataforma con tecnología cliente servidor, encargada de apoyar la gestión académica. Es la actual plataforma angular de la institución, que gestiona gran parte de los procesos como admisión, matrícula, gestión académica, certificación y titulación entre otros. Está compuesta por:

*U+ ADMISION:* Es el sub-sistema que se encarga de gestionar la información de entrada de los potenciales estudiantes y los somete al proceso de admisión. En esta plataforma se registra la postulación del estudiante a las diferentes carreras, dando cuenta del paso de “postulante inscrito” a “postulante aceptado”, una vez que ha transitado por las etapas intermedias, como entrevistas, (entre otros sub procesos que dependen de las condiciones de la escuela o programa y de las distintas vías de admisión). Registra toda la información necesaria del estudiante, ayudando a la recopilación de antecedentes y solicitud de requisitos que la institución solicita para hacer válida su postulación, para concretar finalmente su matrícula. Posee una cantidad de informes que nos permiten analizar la evolución del proceso, entre otras virtudes. La aplicación finaliza su tarea remitiendo al postulante aceptado al siguiente proceso que es la matrícula.

*U+ MATRICULA:* Es un sub-sistema que gestiona y administra la información de los compromisos financieros que el estudiante posee al momento de ejercer y concretar la matrícula.

Registra todo el ciclo, desde que admisión acepta al postulante, dejándolo en condición de matrícula, pasando por el registro de becas y beneficios, para finalmente poder documentar y formalizar su situación de alumno regular. Posee un manejo de contabilidad reducida, donde se realizan centralizaciones, balances, manejo de cartolas, manejo de cobranza, caja y una gran gama de informes que permiten a nuestros analistas contables poder realizar una buena gestión sobre los datos financieros del estudiante. También maneja en forma dinámica la información de valores de matrícula y arancel, entre otros productos.

Este sub sistema está relacionado con el sub-sistema de admisión, donde transforma al postulante aceptado, a un estudiante matriculado en la institución, para finalmente servir los datos al siguiente sub-sistema, que es registro curricular.

*U+ REGISTRO CURRICULAR:* Es el sub-sistema de mayor tamaño que posee este paquete, (en cuanto a procesos que gestiona, cantidad de aplicaciones, y procesos que cubre). Su objetivo es almacenar y administrar la información de todos los flujos referentes al estudiante y las actividades académicas posterior a la matrícula, hasta su titulación.

Para que este sub-sistema realice su tarea, debe tener una base de información, como son los registros de carreras, planes de estudios, asignaturas, mallas curriculares, docentes, planificación entre otros, y que cubren los siguientes procesos:

*Planificación académica:* Proceso en el cual la institución declara y oficializa los contenidos que impartirá en un periodo determinado, acompañado del pool docente, y la relación sala-horarios en los que se impartirán esos contenidos.

*Proceso de eliminación:* En este proceso la institución determina, en base a su reglamento y mediante un análisis de la carga académica anterior (las reprobaciones), si el estudiante puede acceder a un nivel más avanzado en la malla, o permitir un avance curricular.

*Proceso de Inscripción:* El estudiante es sometido a un análisis de su carga académica cursada, logrando determinar cuál es su carga potencial y el avance de su malla. Es el sistema el que determina lo que debe y puede inscribir.

*Proceso de solicitudes:* Proceso en el cual el estudiante puede regularizar su situación académica, en cuanto al estado, inscripciones, y otros.

*Registro de Notas:* En este proceso los docentes registran las calificaciones parciales.

*Actas:* Proceso en el que los docentes, a través de un acta o documento, formalizan la nota final del estudiante de un curso.

*Egreso:* Para este proceso, se realiza un análisis de la carga académica cursada, y se verifica si el estudiante puede acceder al status de egreso, para iniciar el proceso de práctica, tesis y finalmente la titulación.

*Certificados:* La aplicación permite la emisión de diversos tipos de certificados, acreditando la condición o estado académico del estudiante. La certificación cubre:

- Certificados de Alumno Regular.
- Certificados de Estudios.
- Certificados de Egreso.
- Certificados de Título.
- Certificados de Título en Trámite
- Certificados de Practica.
- Ficha Curricular y Expediente.
- Diploma de Título.
- Certificados Anexos y Especiales.

Este sub-sistema posee una gran gama de informes y aplicaciones que permiten al personal del departamento de registro curricular gestionar toda la información académica del estudiante, y dar un servicio de apoyo a otras áreas de la institución, proporcionando información necesaria para su desempeño. Las áreas que reciben información de este software son:

- Vicerrectoría Académica.
- Admisión y Registro Curricular.
- Bienestar Estudiantil.
- Tesorería.
- Biblioteca.

### **NAVEGADOR ACADEMIA**

Es una intranet de desarrollo interno, que se define como una evolución del sistema U+, basado en tecnologías Web Open Source, y cumple funciones mejoradas de las actuales plataformas, adecuadas y flexibilizadas al negocio actual de diferentes procesos.

Su función principal es la de brindar servicios a funcionarios y estudiantes desde la web (no desde una intranet como lo era hace algunos años).

Aunque inicialmente estaba orientado a estudiantes y docentes, el servicio ha ido incorporando nuevas funcionalidades, siendo su objetivo final el reemplazo progresivo de algunas aplicaciones que ya están obsoletas.

Las principales características son:

- Integración con servicios de correo institucional.
- Integración con servicios de Aula Virtual.
- Integración con sistemas de encuesta LimeSurvey.
- Integración con U+.
- Integración con otros sistemas a través de Pentahoo.
- Posee un nivel de seguridad superior a las tecnologías U+.
- Posee un sistema de contactos donde el usuario configura las notificaciones que el sistema entrega.
- Posee un sistema de multi-perfil, y multisede.
- Posee un sistema de contactos, donde profesionales dan soporte y atienden las necesidades relacionadas con la plataforma.

Sus principales funciones son:

Servicios a estudiantes:	Servicios a docentes:	Servicios a funcionarios perfilados:
Ficha curricular e informe de notas finales. Visualización de avance curricular. Solicitudes académicas. Inscripción de asignaturas. Visualización de horarios. Visualización de notas parciales. Visualización de resoluciones. Obtención de certificado alumno regular. Evaluación docente. Sistema de postulación a beneficios internos. Formulario de contacto. Aula Virtual. Correo Electrónico. Pago webpay compromisos vigentes.	Ficha del estudiante. Horarios del estudiante. Sistema de notas y asistencia. Sistema de actas. Aula Virtual. Correo electrónico.	Planificación académica. Decreto de nombramiento. Control asistencia docente. Resolución de solicitudes. Visualización y manejo de actas. Visualización encuesta docente. Mantención de docentes. Resolución y visualización de beneficios internos. Inscripción de asignaturas manual (registro). Procesamientos de actas. Ficha estudiantes.

El Navegador actualmente se encuentra en etapa de desarrollo, y pretende, en un periodo a mediano y largo plazo, reemplazar todas las plataformas con tecnologías cliente servidor.

Otros software usados son:

**PAYROLL:** Es un software que apoya las tareas de recursos humanos en la administración del personal y emisión de remuneraciones.

**SOFTLAND:** Sistema ERP, de control y gestión administrativo contable, de los cuales la universidad posee licencias sobre los siguientes módulos:

- Contable.
- Activo Fijo.
- Facturación e Inventario.
- Proveedores y Cuentas Corrientes.

**OPENKM:** Permite controlar la creación, almacenamiento, revisión y distribución de los documentos, incrementando la eficiencia en la capacidad de reutilizar la información; así como el control del flujo de los mismos. Integra lo necesario para la gestión de los documentos, permitiendo construir un repositorio con la información, en este caso del departamento de informática, para facilitar la creación de conocimiento y mejorar la toma de decisiones. Actualmente solo está disponible en el departamento de informática, pero en el corto plazo se extenderá a los demás departamentos.

I-TOP: Esta aplicación permite implementar de manera ágil procesos basados en metodología ITIL como gestión de cambios, gestión de incidencias, gestión de peticiones, inventarios y administración de infraestructura, entre otros servicios.

Lleva poco tiempo desde su implementación, pero pretende ser el software de administración de proyectos y gobierno IT.

OS-TICKET: Esta aplicación permite gestionar, organizar y archivar todas las solicitudes de soporte, de una manera sencilla y fácil. Es un servicio que proporciona el departamento de informática para formalizar una necesidad de soporte, que a su vez llega a una central de requerimientos, donde el personal se asigna cada tarea de acuerdo al campo de acción o especialidad de cada agente de soporte.

Existen de dos tipos:

- Soporte de Hardware
- Soporte de Sistemas

Con esta aplicación, el usuario ingresa su solicitud y, a través de una respuesta vía correo o por la misma aplicación, puede realizarle seguimiento.

AULA-Virtual: Es un software diseñado para ayudar a los educadores a crear cursos en línea de alta calidad y entornos de aprendizaje virtuales. El docente mantiene una comunicación con el estudiante, complementando a través de esta plataforma los contenidos de cada clase, subiendo documentos y material de apoyo. Funciona también como gestor de consultas y espacio de discusión a través de foros y chat educativos, donde el estudiante tiene la posibilidad de incrementar sus conocimientos en línea con sus compañeros.

Open Journal Systems (OJS): Es un Sistema de Administración y publicación de revistas y documentos periódicos (Serriadas) en Internet. El sistema está diseñado para reducir el tiempo y costos asociados al manejo exhaustivo de las tareas que involucra la edición de una publicación seriada.

LIME SURVEY: Es un sistema creación y administración de encuestas, que le permite a cualquier usuario, generar un instrumento, distribuirlo a través de listas, y procesar las respuestas.

KOHA: Es un sistema integrado de gestión de bibliotecas, en reemplazo de Alexandria.

VMware: VMware transforma radicalmente la infraestructura física como servidores, redes, desktop, entre otros, en componentes virtuales. Con esta modalidad la institución gana movilidad y escalabilidad, ahorrando dinero y recursos físicos, entre otras virtudes.

**SISTEMA BODEGA:** Sistema que controla la entrada y salida de los insumos de la bodega, del departamento de administración central, lo que permite un registro de las entradas y salidas.

**JOOMLA-WORDPRESS:** Es una plataforma de publicación de contenidos en internet. Actualmente gran parte de la web corporativa está desarrollada en base a esta herramienta.

### 6.2.2 Estudios internos y reportes institucionales

Si bien el registro y validación de la información, es de suma importancia, es su manejo, análisis y elaboración de informes y reportes institucionales, los que permiten establecer estrategias y objetivos concretos.

Entre los informes y reportes internos tenemos:

Objetivo	Informe
Gestión Académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de admisión.</li> <li>• Caracterización de estudiantes de primer año.</li> <li>• Reporte Inicial de Atención Programas Nivelación Competencias.</li> <li>• Resultados Test Diagnósticos.</li> <li>• Estado de inscripción de Ramos.</li> <li>• Informe planificación académica.</li> <li>• Informe comportamiento de actas (notas pendientes).</li> <li>• Reporte de Rendimiento Académico.</li> <li>• Potenciales Desertores CAE.</li> <li>• Reporte de Inclusión y Permanencia.</li> <li>• Motivos de deserción.</li> </ul>
Gestión y Desarrollo Docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación académica (anual y bianual).</li> <li>• Encuesta de evaluación docente.</li> </ul>
Satisfacción actores clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta Egresados y Titulados.</li> <li>• Encuesta empleabilidad egresados.</li> <li>• Encuesta Docentes.</li> <li>• Encuesta Estudiantes.</li> <li>• Encuesta estudiantes primer año.</li> </ul>
Satisfacción funcionaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta Funcionarios.</li> <li>• Encuesta riesgos psicosociales en el trabajo.</li> </ul>
Satisfacción servicios usuarios internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta percepción de servicios (Biblioteca, Registro Curricular, Tesorería, UGAE).</li> <li>• Encuesta PINCB y PIIP.</li> </ul>
Satisfacción usuarios externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta servicios comunitarios.</li> <li>• Encuestas satisfacción actividades vínculo con el medio.</li> </ul>

Informes de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura de debilidades.</li> <li>• Reporte avances acreditación de carreras.</li> <li>• Informes de acreditabilidad.</li> </ul>
---------------------	--

Como podemos observar, la Universidad cuenta tanto con sistemas de recolección de información como de procesamiento de datos y construcción de informes y reportes que permiten a las autoridades tomar decisiones informadas, tanto de aspectos generales como de temas contingentes, en pos de la mejora constante de la institución.

### 6.2.3 Estudios externos y su uso en la toma de decisiones

Sin embargo, la información interna no es suficiente para la toma de decisiones. Se hace necesario contar con información de contexto que dé cuenta de los elementos relevantes y los cambios que se producen en el entorno donde las instituciones se desenvuelven.

Para esto, se considera función de la DPE realizar análisis específicos de las áreas pertinentes, tanto comparativos como de entorno, con una mirada prospectiva y estratégica.

Lo anterior trae consigo el desarrollo de levantamiento de datos y análisis específicos, en los siguientes aspectos:

- 1) Alternativas de financiamiento.
- 2) El desenvolvimiento de nuestros egresados.
- 3) Entrevistas a expertos (internos/externos sobre aspectos curriculares, de planificación, etc.).
- 4) Análisis de la oferta académica.
- 5) Estudio de variables claves del desarrollo institucional.
- 6) Análisis comparativo (aranceles, empleabilidad, retención, deserción, duración real de la carrera, PSU) usando datos SIES, CNED y mifuturo.cl.
- 7) Análisis de entorno para provisión de carreras.
- 8) Evolución de escenarios UAHC (impacto de la gratuidad).

Estos datos permiten, además del diagnóstico interno, contar con un mayor control de su desarrollo institucional, reduciendo la incertidumbre y alcanzando un mayor grado de autorregulación.

Por último, a partir de los cambios en la educación superior, se ha formado una comisión (Comisión Permanente Análisis de Reforma) que analiza y define la postura institucional frente a temas tan importantes como la reforma a la educación superior, el lucro y el sentido de lo público. Los resultados de esta comisión han sido expuestos por el Rector de la universidad en diversos seminarios y discusiones en las Comisiones del Senado y la Cámara de Diputados, y han servido

internamente como insumo para la discusión y definición de nuestra nueva misión, visión y principios actuales.

#### **6.2.4 Difusión y entrega de información**

La difusión y entrega de la información en la Universidad se realiza a través de los canales oficiales: la página web y los e-mails institucionales.

143

La información académica es traspasada a las facultades, escuelas, carreras y programas, lo que ayuda a estas instancias de gobierno y sus consejos respectivos a tomar medidas con respecto a los procesos curriculares y psicosociales de los estudiantes.

Las unidades de gestión son las encargadas de la sistematización y el análisis de la información, basados en datos que proporcionan los sistemas informáticos y que son validados por la DPE.

### **6.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave**

En cuanto a la información recibida, la evaluación de los estudiantes es positiva. Ante la afirmación: “Mis datos y antecedentes sobre cuestiones académicas (ramos cursados, notas) son de fácil acceso”, un 69% dice estar de acuerdo, subiendo en un 11,2% con respecto a 2013.

Esta alza es aún mayor en el caso de la afirmación “La publicidad que recibí cuando postulé a la carrera resultó ser fidedigna” pasando de un 64% a un 78% entre el 2013 y el 2016. Lo mismo sucede con los egresados y titulados, de los que un 81% dice estar de acuerdo con la afirmación: “Tanto la publicidad como otras informaciones que recibí al momento de postular resultaron ser verídicas”. Con respecto al mismo indicador en los empleadores (“La publicidad de la UAHC sobre sus titulados es verídica”), el porcentaje pasa de un 39% a un 88%.

### **6.4 Síntesis evaluativa**

Dentro de las fortalezas detectadas para este criterio tenemos:

- a. La Universidad dispone de software confiables que permiten tener información oportuna y veraz sobre los distintos procesos, tanto académicos como de gestión institucional.
- b. Los sistemas creados dotan a las autoridades y a las unidades, tanto académicas como de gestión, de reportes regulares del medio interno y externo, que permiten tomar decisiones informadas.

En tanto, las debilidades derivadas del proceso autoevaluativo son:

- a. Desfase en la renovación y actualización de la infraestructura y equipamiento TI de la Universidad en lo referido al uso y funcionamiento de software y sistemas.

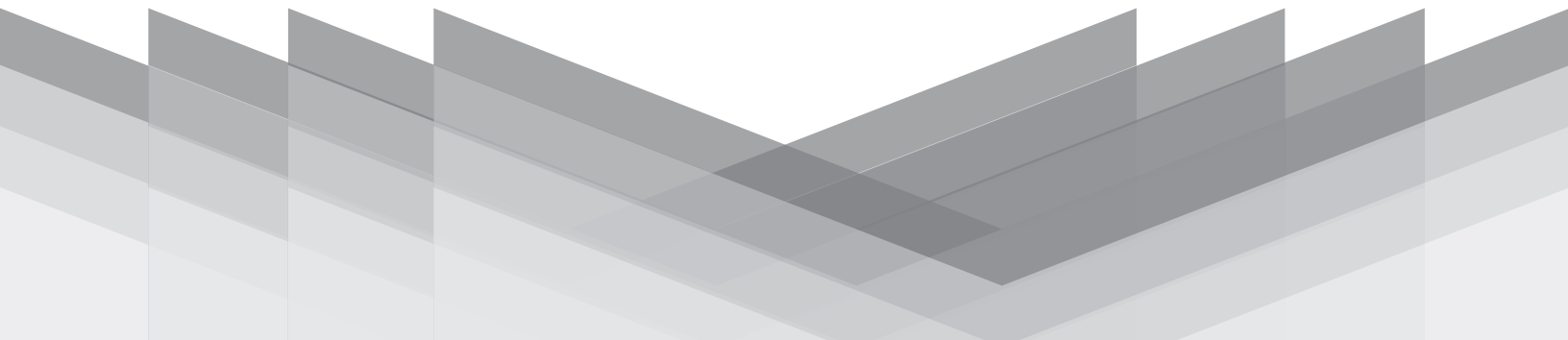
## 6.5 Líneas de mejoramiento

- Se está avanzando en la automatización de procesos, lo que aumentará la eficiencia de la evaluación y seguimiento a la labor académica y administrativa. Además, tanto el plan de Rectoría como el Plan Estratégico ponen énfasis en las necesidades informáticas de la Universidad, lo que permitirá subsanar las debilidades detectadas en este criterio.



UNIVERSIDAD  
ACADEMIA  
DE HUMANISMO CRISTIANO

# DOCENCIA DE PREGRADO



# DOCENCIA DE PREGRADO

A continuación se presenta el capítulo sobre docencia de pre-grado, una de las áreas a ser evaluadas de acuerdo a criterios e indicadores propuestos por la CNA. Este capítulo describe en primer lugar el estándar sobre el cual se funda el ejercicio evaluativo.

En segundo lugar, se describen las políticas asociadas que orientan esta área, la relación con el modelo educativo de la Universidad, los mecanismos existentes para operativizar las acciones y estrategias, los recursos asociados y la relación con lo declarado en términos de principio en el Proyecto Educativo.

En tercer lugar, se presenta la evaluación de la institución para el período 2014-2016 usando como criterios el diseño y provisión de carreras, la caracterización del proceso de enseñanza, la dotación académica y docente que lo respalda, los sistemas de seguimiento estudiantil que se implementan, y los procesos de mejora derivados de la acción investigativa regular.

En cuarto lugar, el capítulo sistematiza un conjunto de fortalezas y debilidades que expresan la síntesis evaluativa propuesta por la comunidad universitaria. Estas representan un estado del desarrollo institucional de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano para el período evaluado, en relación con los avances experimentados en la docencia de pregrado.

Finalmente, se explicitan las líneas de mejoramiento sobre la cual se fundan las acciones de cambio institucional en directo ajuste con lo declarado a nivel estratégico y de acuerdo al Modelo Educativo.

# criterio 1: Diseño y provisión de carreras y programas

## 1.1 Presentación del estándar

La institución tiene propósitos claros en relación a su docencia de pregrado, que orientan su acción respecto de decisiones tales como las carreras que ofrece, la población objetivo o las características generales de la docencia. La institución cuenta con políticas y mecanismos eficaces para asegurar la calidad de las carreras que ofrece (considerando al menos la definición y revisión de perfiles de egreso y el diseño curricular de las mismas)

La institución cuenta con políticas y mecanismos eficaces para asegurar la calidad de provisión de sus carreras de pregrado, considerando al menos la apertura de sedes, las modalidades en que se ofrece la carrera y la asignación de recursos (humanos, físicos, didácticos y financieros, etc.)

## 1.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento

El criterio presenta cómo en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano se orienta a las unidades responsables en la definición de la oferta académica. Se exponen los mecanismos institucionales para asegurar el alineamiento de objetivos de cada una de las carreras con la misión y visión de la Universidad; la pertinencia y el diálogo constante dentro y con del campo disciplinario y profesional. Se muestra, además, cómo la institución ha diseñado y generado las condiciones para la implementación de las distintas carreras y programas de formación, incluyendo elementos centrales tales como las decisiones sobre la organización de la docencia de pregrado; su relación con los propósitos y objetivos institucionales; el Modelo Educativo; su operacionalización curricular, entre otros.

- 1) Oferta de carreras y programas
- 2) Existencia de políticas y mecanismos eficaces para asegurar la calidad de las carreras

### 1.2.1 Oferta de carreras y programas

#### 1.2.1.1 Trayectoria y criterios de la conformación de la oferta

La Universidad creó su oferta inicial de carreras de pregrado desde el acervo y patrimonio intelectual que poseían las instituciones que la constituyeron, junto con un análisis de las necesidades del país y las posibilidades que el mercado educacional daba. Inició su oferta académica el año 1989 con las carreras de Ingeniería Comercial y Sociología. Más tarde, se sumaron nuevas carreras que respondieron a los requerimientos profesionales propios de la administración del Estado en el advenimiento de la democracia al país: Administración Pública e Ingeniería en Gestión Pública. A partir de allí,<sup>39</sup> consolidado este núcleo inicial, comenzaron los estudios y trabajos para la apertura de nuevas carreras del área de las Ciencias Sociales (Psicología, Antropología, Trabajo Social, Periodismo); simultáneamente, a la iniciativa del PIIE, se crean diversas carreras de pregrado y postgrado ligadas al área de la Pedagogía; desde FASIC

---

<sup>39</sup> La Universidad había adquirido su licencia a fines de 1988, tras solicitarla numerosas veces en años anteriores. Se hicieron gestiones para el regreso de los profesores y programas a las Universidades tradicionales, lo que no se logró y por tanto se consolidó la idea de una Universidad de carácter permanente.

surgieron los equipos que dieron a luz a la Escuela de Derecho; del Centro de Danza Espiral surgió la Escuela de Danza, de la que derivaron las escuelas de la actual Facultad de Artes.

Habiéndose concluido este periodo inicial con su oferta académica afianzada, en la primera década de este siglo, y tras consolidar las capacidades de planificación estratégica institucionales, la UAHC inició un periodo de gestión guiado. En este periodo se definieron ciertas características del tipo de universidad que se pretendía llegar a ser<sup>40</sup>, por lo que en lo sucesivo la oferta académica fue fruto de la planificación que se dio en este segundo periodo de la universidad. Estas definiciones incluyeron un conjunto de características de la Universidad que configuran el marco de su oferta:

- Una universidad con una única sede en la ciudad de Santiago<sup>41</sup>, por lo tanto, se renunció a la posibilidad de abrir sedes en regiones;
- Una universidad concentrada en las áreas de las ciencias sociales, las artes, las humanidades y la pedagogía<sup>42</sup>;
- Una universidad con un tamaño mediano, en torno a los 4000-5000 estudiantes<sup>43</sup>;
- Una Universidad que aplique una política de financiamiento solidario entre sus unidades académicas, de manera de sostener en el tiempo la oferta de carreras que se estima pertinente<sup>44</sup>.
- Una universidad que cultive la investigación y el vínculo con el medio en un proceso de creciente complejización<sup>45</sup>.

En 2016 la UAHC ofreció ingreso a veinte carreras de pregrado (jornada diurna y vespertina) y a siete programas de prosecución de estudios conducentes a título profesional y/o grado académico de licenciado, organizados en tres Facultades. El detalle de oferta por facultad, por escuela y modalidad (regular/prosecución de estudios) se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 21: Oferta Académica de pregrado año 2016, según Facultad, Escuela y Modalidad**

Facultad	Escuela	Carrera	Jornada		Modalidad	
			Diurno	Vesp.	Pregrado	Prosecución
Facultad de Ciencias Sociales	Antropología	Antropología	X		X	
	Derecho	Derecho	X	X	X	
	Geografía	Geografía	X		X	
	Historia	Licenciatura en Historia, mención en Estudios Culturales	X		X	
		Licenciatura en Historia, mención		X	X	

<sup>40</sup> Cfr: Innovación Académica 2003; Informe de Autoevaluación Institucional 2005; Claustro Académico 2006; primer Plan Estratégico 2006-2010; Informe de Autoevaluación Institucional 2008.

<sup>41</sup> Cfr. Acta del Consejo Superior Universitario del 18 de agosto 2008; Informe de Autoevaluación Institucional 2008.

<sup>42</sup> Cfr: Planes Estratégicos 2006-2010, 2011-2015 y 2016-2025.

<sup>43</sup> Cfr: Planes Estratégicos 2006-2010, 2011-2015.

<sup>44</sup> Cfr: Planes Estratégicos 2006-2010 y 2011-2015.

<sup>45</sup> Cfr: Plan Estratégico 2016-2025, Misión y Visión 2006-2010 y 2011-2015, Estatutos de la Universidad.

		Historia del Tiempo Presente				
	Psicología	Psicología	X	X	X	
	Sociología	Sociología	X		X	
	Trabajo Social	Trabajo Social	X	X	X	
	Ciencia Política y RRII	Ciencia Política y Relaciones Internacionales	X		X	
	Gobierno y Gestión Pública	Administración Pública	X	X	X	
		Continuidad de Estudios y Segunda Titulación en Administración Pública		X		X
		Programa Especial de Titulación en Periodismo		X		X
<b>Facultad de Arte</b>	Teatro	Teatro	X		X	
	Danza	Danza	X		X	
	Escuela de Música	Composición Musical	X		X	
		Producción Musical	X		X	
		Pedagogía en Música	X		X	
	Cine	Cine y Artes Audiovisuales	X		X	
		Continuidad de Estudios y Segunda Titulación Licenciatura en Cine mención Cine Documental		X		X
<b>Facultad de Pedagogía</b>	Pedagogía en Educación Básica	Pedagogía en Educación Básica	X		X	
		Segunda Titulación Pedagogía en Educación Básica		X		X
	Pedagogía en Educación Diferencial	Pedagogía en Educación Diferencial	X		X	
		Segunda Titulación en Educación Diferencial mención en Trastornos Específicos del Lenguaje Oral	X	X		X
		Segunda Titulación en Educación Diferencial para Profesores de Educación Media mención en Discapacidad Intelectual		X		X
	Ped. en Historia y CCSS	Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	X		X	
	Ped. en Lengua Castellana y Comunicación	Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación	X		X	
		Programa de Formación Pedagógica en Enseñanza Media para Profesionales		X		X

Fuente: Vicerrectoría Académica

En este mismo periodo se observa que la matrícula de los estudiantes en modalidad de “prosecución de estudios” ha aumentado en relación con la de pregrado, sobre todo en la matrícula nueva de pregrado, tal como se observa en la tabla siguiente.

**Tabla 22: Ingreso estudiantes nuevos**

Nombre del Programa	2012	2013	2014	2015	2016
FACULTAD DE ARTES	127	86	111	180	148
FACULTAD DE CCSS	418	453	456	572	405
FACULTAD DE PEDAGOGÍA	128	116	89	114	88
PREGRADO REGULAR	673	655	656	866	641
PROSECUCIÓN DE ESTUDIOS	62	69	45	97	148
POSTGRADOS	74	54	62	127	109
<b>TOTAL</b>	<b>809</b>	<b>778</b>	<b>763</b>	<b>1090</b>	<b>898</b>

Fuente: Dirección de Registro Curricular y Admisión

La UAHC muestra una matrícula de pregrado estabilizada en torno a los 3.700 estudiantes en el quinquenio 2012-2016, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

**Tabla 23: Matrícula por Facultad y por tipo de carrera o programa**

Nombre del Programa	2012	2013	2014	2015	2016
FACULTAD DE ARTES	533	506	476	579	546
FACULTAD DE CCSS	2734	2720	2713	2750	2631
FACULTAD DE PEDAGOGÍA	750	714	648	617	559
<b>SUBTOTAL PREGRADO REGULAR</b>	<b>4017</b>	<b>3940</b>	<b>3837</b>	<b>3946</b>	<b>3736</b>
PROSECUCIÓN	194	188	145	224	373
POSTGRADOS	176	162	143	226	274
<b>TOTAL</b>	<b>4387</b>	<b>4290</b>	<b>4125</b>	<b>4396</b>	<b>4383</b>

Fuente: Dirección de Registro Curricular y Admisión

### **1.2.1.2 Políticas y procedimientos de apertura y cierre de carreras**

La UAHC cuenta con normativa y procedimientos definidos para la creación de carreras o programas, tanto de pregrado como de postgrado, aquella que regula la formulación de los proyectos de las nuevas carreras y la evaluación de dichos proyectos en el Modelo Educativo.

De acuerdo al Reglamento Orgánico, y como se encuentra explicitado en el apartado del Modelo Educativo sobre esta materia, la Escuela es la unidad básica de investigación, docencia y extensión. En razón de esta definición, la creación de una carrera o programa debe tener origen en la escuela más afín al campo disciplinario involucrado y cuenta con cuatro procesos sancionatorios y aprobatorios. En primer lugar, debe ser aprobado en el Consejo de Escuela, luego por el Consejo de Facultad, en tercer lugar por el Consejo Superior y finalmente por el Directorio. Junto a este marco normativo general, los procedimientos y requerimientos para este tipo de iniciativas se encuentran explicitados en el “Procedimiento de creación y ajuste de Carreras y/o Programas”<sup>46</sup> de la Dirección de Desarrollo Académico y en el formulario “Presentación de Proyecto de Carrera Nueva”.<sup>47</sup>

Éstos tienen el propósito de asegurar, por un lado, la coherencia entre los propósitos y objetivos institucionales con los del proyecto de la carrera nueva y, por otro, la pertinencia y la viabilidad económico-financiera del mismo. En razón de lo señalado, contiene una evaluación académica con un análisis del entorno en el Consejo de Escuela y, de ser aprobado, un análisis interdisciplinario del Consejo de la Facultad correspondiente. De contar con ambas aprobaciones, más el análisis financiero de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, se entrega el proyecto al Consejo Superior Universitario, el que junto con cautelar la coherencia con el proyecto institucional incluirá, además, consideraciones políticas generales y estratégicas en sus análisis para determinar su aprobación o rechazo. En razón de lo señalado, el proceso asegura la evaluación académica disciplinar y un análisis del entorno en el Consejo de Escuela; luego una evaluación académica interdisciplinar y un análisis de inserción estratégica en la Facultad que se desarrolla en el *Consejo de la Facultad*. De contar con ambas aprobaciones, más dos análisis técnicos: análisis financiero de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas; y Análisis del Comité Técnico Curricular, el proyecto ingresa al Consejo Superior Universitario, el que junto con cautelar la coherencia con el proyecto institucional incluirá, además, consideraciones políticas generales y estratégicas en sus análisis para determinar su aprobación o rechazo. En razón de que este tipo de decisiones podría tener implicancias patrimoniales, la creación de una carrera o programa requiere, además, de la ratificación del Directorio en un acta de sesión del mismo. Contando con ésta, se crea la carrera a través del “Formulario N°1 de creación de carreras y programas”,<sup>48</sup> el que es firmado por el Vicerrector Académico y el Secretario General. Este proceso se resume en el siguiente flujograma:

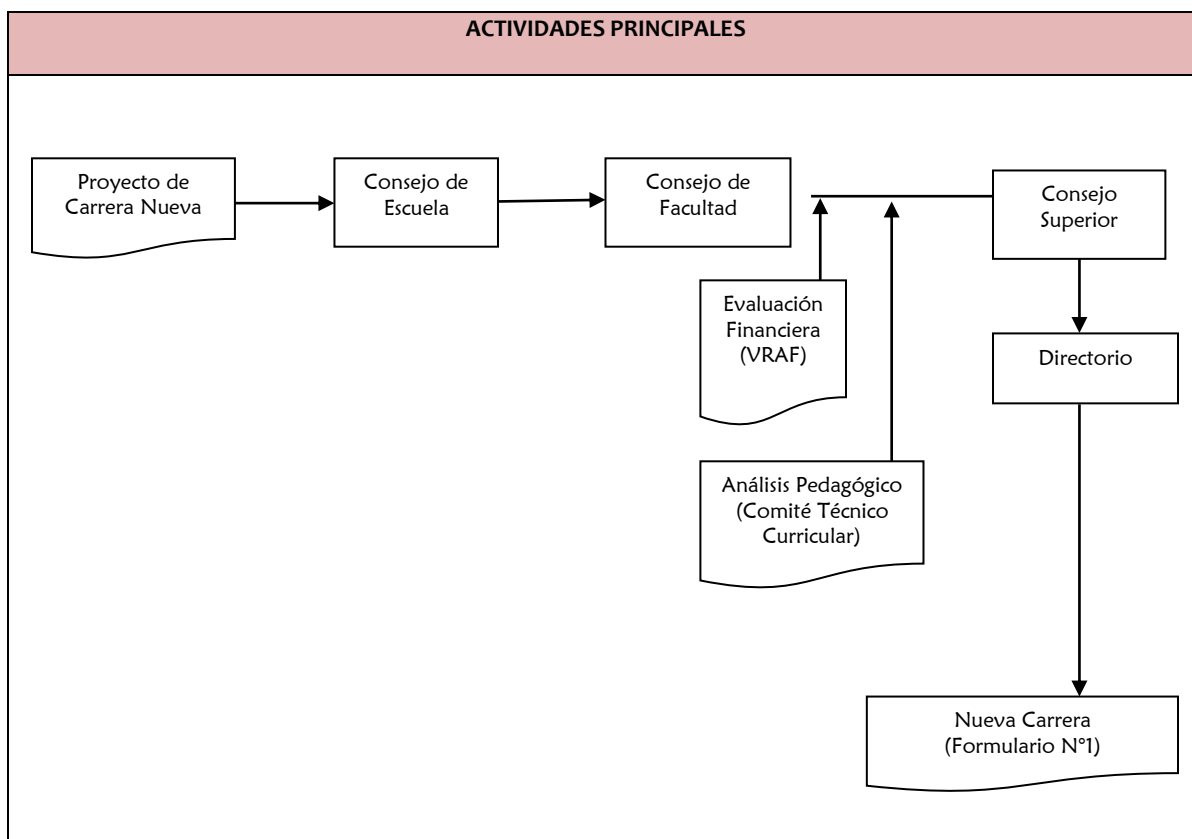
---

<sup>46</sup> Anexo N°39. Procedimiento de creación y ajuste de Carreras y/o Programas.

<sup>47</sup> Anexo N° 40. Formulario de Presentación de Carreras y Programas.

<sup>48</sup> Anexo N° 41. Formulario N°1: Presentación de Carreras y Programas.

Ilustración 1: Flujograma de creación de nuevas carreras o programas



Fuente: Dirección de Registro Curricular y Admisión

En el periodo del que se da informe (2014-2016), se han creado dos carreras: «Cine y Artes Audiovisuales», el año 2015 en la Facultad de Artes, y el «Programa de Segunda Titulación en Educación Diferencial para Profesores de Educación Media mención en Discapacidad Intelectual», también en 2015, en la Facultad de Pedagogía. Los proyectos de Artes Visuales y Licenciatura en Educación fueron rechazados en el Consejo Superior Universitario. Por su parte Arqueología y Arquitectura están en proceso de re-evaluación.

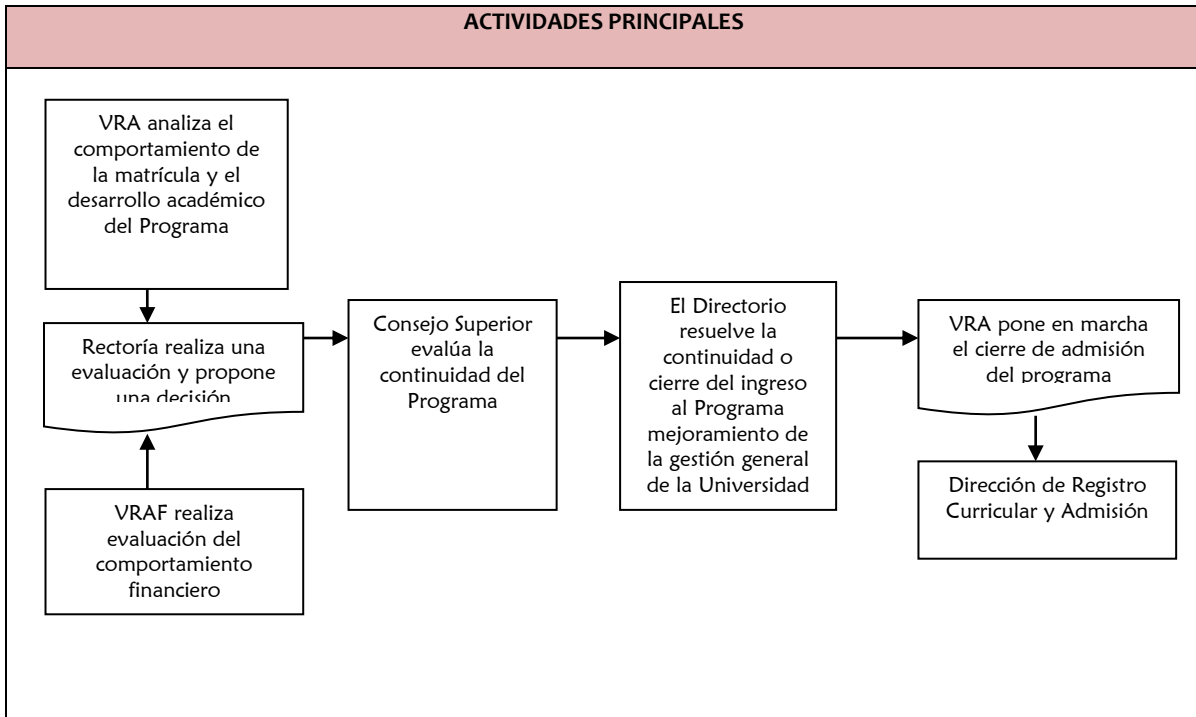
Tabla 24: Proyectos de carrera y estado de la tramitación, periodo 2014-2016

Facultad	Escuela	Carrera	Estado	Condición
Facultad de Ciencias Sociales	Antropología	Arqueología	Re-evaluación	Sin apertura
	Geografía	Arquitectura y Urbanismo	Re-evaluación	Sin apertura
Facultad de Artes	Música	Artes Visuales	Rechazado	Sin apertura
	Teatro	Cine y Artes Audiovisuales	Aprobado	Abierto
Facultad de Pedagogía	Pedagogía en Educación Diferencial	Licenciatura en Educación	Rechazado	Sin apertura
		Programa de Segunda Titulación en Educación Diferencial para Profesores de Educación Media	Aprobado	Abierto

Fuente: Dirección de Registro Curricular y Admisión

Si bien la UAHC ha decidido sostener en el tiempo su oferta de carreras, diversas razones<sup>49</sup> han hecho, o podrían hacer necesario cerrar la admisión de alguna de ellas, sea para su reformulación o para congelar su oferta. Para estas acciones, la UAHC cuenta con procedimientos que, por una parte, aseguran que los estudiantes ya ingresados terminen correctamente sus estudios, garantizando la calidad académica en su formación, y por otra, darle orden y previsibilidad al proceso de cierre de admisión de estudiantes nuevos.

**Ilustración 2: Flujograma de suspensión de admisión de estudiantes nuevos a carreras**



Fuente: Dirección de Registro Curricular y Admisión

En el periodo de que se da informe (2014-2016) se ha cerrado la admisión del «Programa especial de titulación para egresados de Derecho», el que tuvo su último ingreso el año 2015. En este caso el motivo de la suspensión de la admisión fue el cambio normativo de la Corte Suprema en su Acta N° 192-2015, que cambió la regulación sobre la “tramitación de juramento de abogadas y abogados”, situación que hizo desaconsejable continuar con su oferta.

<sup>49</sup> Los dos principales motivos son: la decisión institucional de concentrarse en las áreas de las Ciencias Sociales, Artes, Humanidades y Pedagogía (esto llevó al cierre paulatino de las ingenierías) y la viabilidad financiera a largo plazo de una carrera o programa. Sobre este punto, en atención a que algunas carreras han tenido de manera sostenida matrículas bajas, el Consejo Superior Universitario ha estimado desaconsejable mantener con ellas la política de financiamiento solidario mutua entre las diversas unidades de la universidad. La UAHC ha debido ser responsable en este punto, decidiendo en aquellos casos suspender el ingreso de estudiantes nuevos, concentrándose en las carreras que en este período (o ciclo) despiertan interés en los jóvenes.

El cierre definitivo de las carreras o programas corresponde al Directorio, pudiendo darse sólo en aquellas carreras con admisión suspendida una vez que la totalidad de los estudiantes tenga su estado académico definitivo, es decir, se hayan titulado o estén eliminados definitivamente, según las normas del Reglamento de Estudiantes<sup>50</sup>.

### **1.2.1.3 Organización de la docencia y mecanismos de modificación de los planes de estudio**

El Reglamento Orgánico norma la organización de la docencia. Según éste, como ya se señaló, las Escuelas son el núcleo académico básico de la Universidad en el cual se desarrollan las actividades de docencia. Las escuelas tienen a lo menos una carrera, la que, según el reglamento, es la unidad encargada de la gestión académica de los planes de estudios conducentes a la obtención de un grado académico y/o un título profesional.

La UAHC promueve los procesos de autoevaluación de las carreras, sea a través de procesos de acreditación nacional o certificación internacional, o a través de procedimientos internos. Con estos procesos, se procura asegurar la coherencia entre la propuesta académico-formativa (Perfil de Egreso y Plan de Estudio) de la carrera con los propósitos institucionales, la pertinencia de ésta con el medio disciplinar y profesional, como así también, la adecuación de las prácticas docentes con los propósitos y objetivos institucionales expresados en el Modelo Educativo, Modelo de Intervención Territorial y Modelo de Aseguramiento de la Calidad.

Las autoevaluaciones se realizan dentro de la Escuela a la cual está adscrita la Carrera. Estos procesos constituyen el marco en que éstas revisan y eventualmente ajustan los perfiles de egreso y el plan de estudios que se propone para su logro. Para esta labor la Escuela involucrada cuenta, además, con la guía de la Dirección de Planificación y Evaluación, el apoyo de las demás direcciones de gestión y con la supervisión de la Decanatura respectiva. Se trata de un proceso participativo, en el que junto con los académicos miembros de la escuela involucrada se contemplan mecanismos de información del entorno: entrevistas a actores relevantes del mundo laboral, profesional gremial y académico, a empleadores de nuestros egresados y titulados, jefes de servicios y profesionales de centros de práctica, egresados y titulados insertos en el mercado laboral y supervisores de estudiantes en práctica.

La decisión de iniciar un proceso de autoevaluación se inicia en las facultades a través de sus Decanaturas y de sus Consejos. Éstos, en conversación con la VRA, recogen las propuestas de las Escuelas, analizan los cronogramas, las obligaciones, las oportunidades y/o necesidades, y toman las decisiones sobre cuáles carreras, en qué momentos y en qué modalidad realizarán las autoevaluaciones las Escuelas.

Informadas éstas de la decisión, a través de los Consejos de Escuela, que son la instancia donde confluyen las iniciativas más importantes de las carreras, se realiza el proceso de autoevaluación que eventualmente propondrá ajustes a los perfiles de egreso o modificaciones en las mallas curriculares, siguiendo el “Procedimiento de creación y ajuste de carreras o programas”. El nuevo

---

<sup>50</sup> Ver anexo N°42. Reglamento de Estudiantes.

plan de estudios se presenta con aprobación del Decano a través del Formulario de modificación de planes de estudio (“Formulario N°2”<sup>51</sup>), que es el documento que lo formaliza.

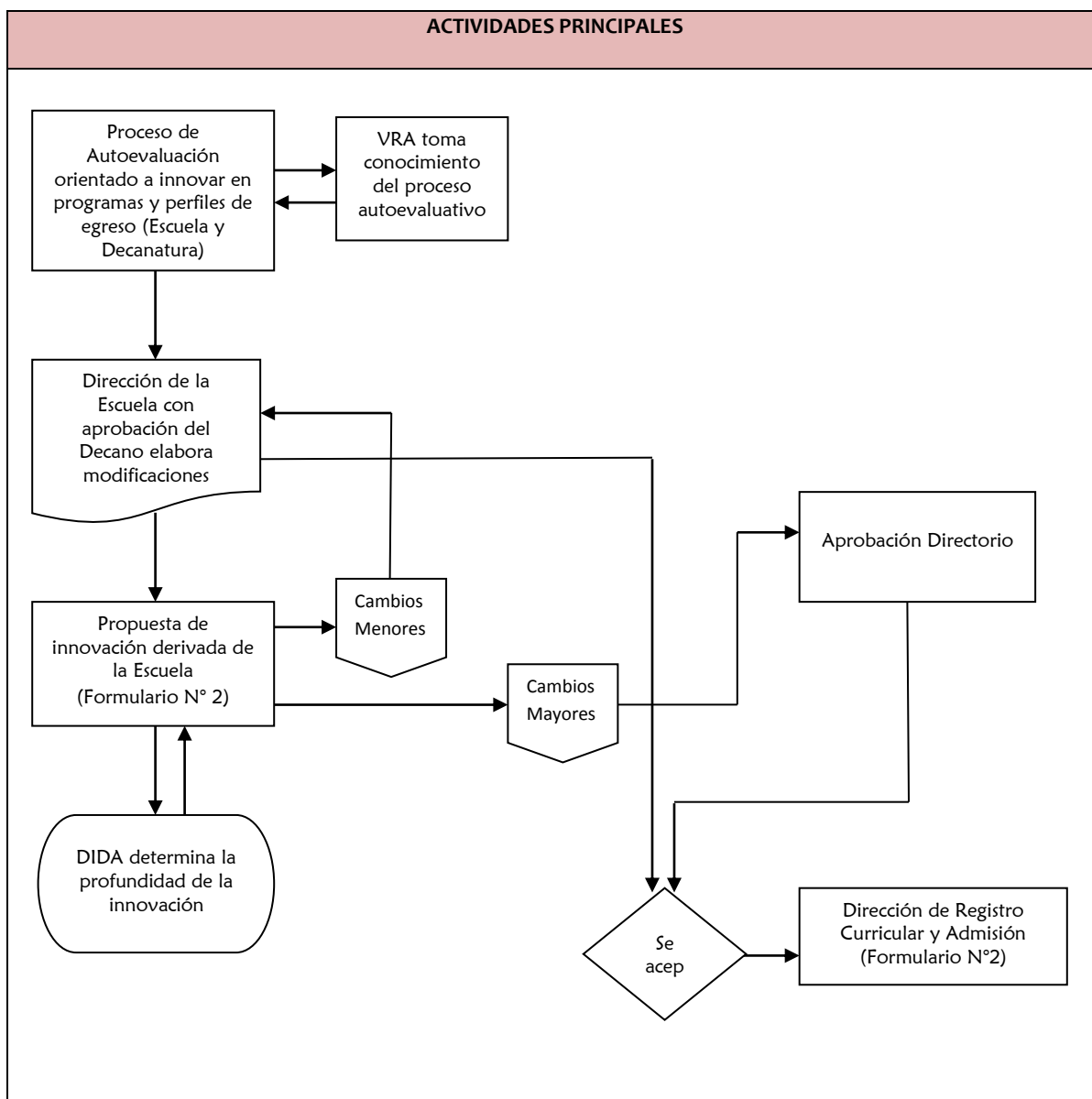
El Formulario N°2 es enviado a la Dirección de Desarrollo Académico, la que califica (según normativa) la profundidad de los cambios propuestos.

Si los cambios propuestos son menores, éstos deben ser informados al Consejo de Facultad; si son mayores, deben ser enviados al Consejo Superior Universitario para su aprobación. En caso de ser aprobados, el registro formal de dichos cambios se realiza a través del documento “Formulario N°2”, que hace las veces de decreto de modificación del plan de estudios en la Dirección de Registro Curricular y Admisión.

---

<sup>51</sup> Anexo N°43. Formulario N°2: Modificación de programas de estudio.

Ilustración 3: Flujograma de Modificación de Planes de Estudio



Fuente: Dirección de Registro Curricular y Admisión

La Vicerrectoría Académica (VRA) coordina los objetivos y políticas institucionales respecto de la docencia de pregrado, procesos de ajuste e innovación curricular, asignaturas y otras actividades curriculares comunes a todas las carreras (cátedras básicas, idiomas, matemática y estadística), recogiendo las propuestas emanadas desde las escuelas y de las facultades y de sus respectivos consejos.

A través de la “Dirección de Registro Académico y Admisión” se realiza el registro y gestión de todos planes de estudio, de todas las actividades académicas y de todos los procesos de inscripción y certificación.

Dada la armonización de los planes de pregrado con los de postgrado, la VRA cuenta con la «Dirección de Investigación y Postgrado» (DIP), en especial con la Unidad de Postgrados a través de la cual se coordinan y gestionan acciones conjuntas.

### **1.2.2 Existencia de políticas y mecanismos eficaces para asegurar la calidad de las carreras ofertadas**

La UAHC ha definido una política de aseguramiento de la calidad en el año 2015. Esta política se sustenta en una particular y combinada lectura de las posibilidades de operación de tres modelos: Modelo Educativo, Modelo de Intervención Territorial y Modelo de Aseguramiento de la Calidad. En el caso del Modelo de Aseguramiento de la Calidad, éste se expresa a nivel funcional en la instalación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC). Este Sistema define, permite, controla y evalúa el cumplimiento de los sucesivos planes estratégicos que la universidad ha desarrollado, al mismo tiempo que proporciona una norma de acompañamiento al resto de las políticas que la institución ha explicitado para otras áreas de gestión. Todos estos mecanismos permiten asegurar la coherencia de la oferta educativa con los propósitos institucionales y la pertinencia de la misma.

El Modelo Educativo es el documento central que describe la opción educativa de la UAHC. En él se realizan definiciones, coherentes con los propósitos institucionales, que configuran el marco referencial que orienta el diseño curricular, la docencia y las evaluaciones.<sup>52</sup> A la vez, es el marco que permite evaluar la calidad de la oferta académica, procurando asegurar que todas las carreras y programas centren su acción en los siguientes propósitos:

- La promoción y defensa de los Derechos Humanos, de la tolerancia y de la justicia social, como imperativos básicos de la convivencia y desarrollo social.
- El fomento de formas de pensamiento crítico, abiertas a la diversidad y que permitan el desarrollo de autonomías.
- Propiciar una formación académica que les permita a los egresados intervenir crítica y creativamente en la realidad.
- El compromiso con un desarrollo sustentable e incluyente de todos los sectores sociales, con especial énfasis en la búsqueda de la equidad y en la eliminación de todo tipo de discriminación, especialmente de género y/u otro origen.

La Universidad cuenta con un Modelo Educativo que define con claridad los tipos de carreras y programas que desarrolla la UAHC, los principios desde los cuales se sustentan los diferentes planes de estudio, la estructura que todos ellos deben tener y todas las políticas sobre currículo. Este modelo es conocido por la comunidad académica y ha guiado la marcha de la UAHC en este respecto desde el año 2010, en que se formalizó su redacción. Es decir, representa un dispositivo que orienta y define los procesos de formación personal y profesional en un contexto específico en la Educación Superior, operacionalizando los principios del Proyecto Educativo (filosofía institucional) y ajustando la gestión institucional a la naturaleza de su quehacer. Por lo tanto, ha sido también el encuadre para el establecimiento de una política de mejora continua, un soporte

<sup>52</sup> Ver Anexo N°4. Modelo Educativo.

para el diseño y ejecución de los procesos de autoevaluación institucional y una hoja de ruta para la definición de la estrategia de desarrollo.

El Modelo Educativo, atendiendo a los perfiles de ingreso y a los dispositivos curriculares que los conforman, define “modalidades”, a saber: “Pregrado regular” (en jornada diurna y vespertina), “prosecución de estudios”<sup>53</sup> y “postgrado” (ambos vespertinos). Estas poseen diseños curriculares específicos. Todos ellos estructuran sus planes de estudio en líneas de formación que se despliegan temporalmente y que se cierran en ciclos de formación, asociados a una certificación (bachiller, licenciado, título profesional, magister, doctorado).

En el Pregrado regular, que es el que contiene largamente a la mayoría de los estudiantes, las líneas de formación son:

- Área de Formación General Universitaria: dota de un marco analítico interpretativo multidisciplinario común, desarrollando las capacidades de comprensión y reflexión sobre problemáticas socio-histórico-filosóficas presentes en los grandes problemas del mundo contemporáneo, aspectos centrales del perfil de egreso de las carreras. Explicita el posicionamiento epistémico de los planes de estudio, acción que aleja al proceso de formación de dogmatismos o adoctrinamientos. Además, desarrolla las capacidades básicas y primordiales, que permitan al egresado fundar su futura praxis profesional en un análisis crítico de los fundamentos éticos, filosóficos, y socio históricos propios de su profesión o disciplina<sup>54</sup>.
- Área de Formación interdisciplinaria o de Facultad: desarrolla los contenidos, habilidades y saberes interdisciplinarios propios de un área de conocimientos en concordancia con la estructura administrativa de la universidad de Facultades. Fortalece nociones básicas instrumentales y aspectos teóricos y prácticos en las principales temáticas de reflexión de las ciencias sociales, las humanidades, la pedagogía y/o las artes (según corresponda).
- Área de Formación Disciplinaria: se encarga de la formación propia de la disciplina o profesión de una carrera. Abarca tanto contenidos teóricos como prácticos propios de la profesión, los que se articulan con las capacidades y saberes desarrollados en las otras dos líneas de formación. Sostiene una relación dialéctica entre la teoría y la práctica, lo que conduce a situar a los/as estudiantes, tempranamente, en contextos laborales reales; por ello incluye una sub-línea de práctica profesional, la que juega el papel de gozne articulador de los saberes teórico-reflexivos con los prácticos, los que, finalmente, se conjugan en desempeños profesionales descritos en los perfiles de egreso.

El modelo consta de dos partes: la primera,<sup>55</sup> compuesta por los parámetros que lo fundan y el segundo,<sup>56</sup> de aplicación, en las que se explicitan las operacionalizaciones didácticas, curriculares y evaluativas de dichos parámetros. Estas explicitaciones incluyen, entre otras, las definiciones

<sup>53</sup> A partir de los ajustes realizados por la adopción del MNC, esta modalidad unió a las antiguas “Segunda Titulación”, “Consecución de Estudios” y a los “Programas especiales de licenciatura”.

<sup>54</sup> Anexo N°44. “Definiciones sobre las Cátedras Básicas”, elaborado por el Departamento de Estudios Generales (2013).

<sup>55</sup> Anexo N°4 Modelo Educativo de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano

<sup>56</sup> Anexo N°4. Modelo Educativo

institucionales que permitieron la finalización del proceso de innovación curricular en el año 2017, es decir, sobre el Sistema de Créditos Transferibles-Chile, y las orientaciones del Marco Nacional de Cualificaciones, las que derivaron en que todas las carreras presenten salidas intermedias y articulación con el postgrado (cuando lo posee).

Esta innovación ha incluido a todas las carreras de pregrado regular, las de pregrado prosecución de estudios y las de postgrado, en un proceso reflexivo, gradual y creciente, característica que, en consonancia con los principios institucionales, permitieron realizarlo desde una lógica alejada de los enfoques curriculares por competencias de índole técnico/instrumentalista, resignificando semántica y epistemológicamente dicho concepto, y dotándolo de coherencia con la misión y visión institucional.

Para el año 2017, la UAHC presenta planes de estudio innovados en todas sus carreras y programas. La innovación curricular tendiente a la adopción del SCT-Ch partió el año 2012 con la implementación de un plan piloto en tres carreras (Geografía y las dos Licenciaturas en Historia). Al año siguiente se formalizó la política, sancionándola a través del Decreto 130/2013, mismo año en que la Facultad de Pedagogía realizó su innovación, la que entró en vigor el 2014. Los años 2015 y 2016 realizaron sus innovaciones las Facultades de Ciencias Sociales y las de Artes, a lo que se sumaron ajustes que realizó Pedagogía con el propósito de alinearse con el Marco Nacional de Cualificaciones. Los resultados, en términos de ajuste inverso para planes ya innovados, como el marco sancionatorio general, quedaron expresados en el Decreto 360/2016<sup>57</sup>. El resultado de este proceso es que hoy todas las carreras de pregrado se encuentran en sistema de créditos transferibles, con sus perfiles evaluados y ajustados, los planes de estudios innovados y ajustados en coherencia con el MNC.

También es fundamental la operacionalización del control de procesos que se deriva del Modelo de Aseguramiento de la Calidad. Parte de la calidad de un programa o carrera radica en su alineamiento con los principios y políticas institucionales, por lo que los resguardos sobre esta materia son un eje principal de la gestión institucional. El mecanismo permanente, cotidiano y fundamental para lograr estos propósitos, está alojado en la Unidad de Control de Procesos y Aseguramiento de la Calidad, dependiente de la Dirección de Evaluación y Planificación, y se expresa en el Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad. Este sistema acompaña a las Escuelas y Facultades, con sus respectivos Consejos, en el cumplimiento de sus procesos de planificación y de ejecución de acciones regulares.

Las unidades académicas realizan planificaciones anuales, las que son coordinadas por la Dirección de Planificación y Evaluación con el propósito explícito de asegurar el alineamiento de las acciones de las unidades con los propósitos institucionales. Este mecanismo regular y centralizado permite alinear y coordinar las acciones de las unidades tanto en la docencia como en las dimensiones del quehacer académico. Utiliza dos instrumentos principales: los “Planes Operativos Anuales” (POA)<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Ver Anexo N° 45. Decreto de Rectoría 360/2016.

<sup>58</sup> Anexo N° 31. Formulario POA.

y la “Ficha Académica”<sup>59</sup>. Tal como se señaló en el apartado “Existencia de políticas y mecanismos de eficaces para asegurar la calidad”, los Consejos de Escuelas y de Facultades son el órgano colegiado en el que recae la responsabilidad de ejecución sobre esta materia. Por ello evalúan los perfiles de egreso y los planes de estudio, discuten su alineamiento, su pertinencia, sugieren ajustes, coordinaciones con otras unidades académicas, etc.

Por último, el papel de una formación situacional y de una docencia contextualizada y pertinente se encuentra orientada por el Modelo de Intervención Territorial. En este sentido, los procesos docentes deben asegurar una lectura territorializada de los campos objetuales de cada una de las disciplinas, de modo que los propósitos institucionales puedan ser trabajados en medios concretos con posibilidades de transferibilidad del conocimiento académico acumulado. La innovación curricular ha recogido este desafío, incorporando en las áreas de formación de facultad dispositivos curriculares específicos de integración disciplinaria en situaciones territoriales particulares: desde el 2014, en el caso de la Facultad de Pedagogía, se han implementado cursos de inserción temprana centrada en la recuperación de saberes territoriales; desde el 2015, en el caso de la Facultad de Artes, el conjunto de los planes de estudio contempla el curso “Arte, Política y Espacio Público”; desde el 2017, para el caso de la Facultad de Ciencias Sociales casi la totalidad de los planes de estudios había incorporado el curso “Sujeto y Territorio”.

La UAHC operacionaliza su política de aseguramiento de la calidad de su oferta académica y del desarrollo docente a través de una serie de mecanismos:

- Autoevaluación de las carreras, sea a través de procesos de acreditación nacional o certificación internacional, o a través de procedimientos internos. Con estos procesos se procura asegurar la coherencia entre la propuesta académico-formativa (Perfil de Egreso y Plan de Estudio) de la carrera con los propósitos institucionales, la pertinencia de ésta con el medio disciplinar y profesional, como así también, la adecuación de las prácticas docentes con los propósitos y objetivos institucionales expresados en el Modelo Educativo. Las autoevaluaciones se realizan dentro de la Escuela a la cual está adscrita la Carrera, utilizando los espacios de discusión y resolución que aportan el Consejo de Facultad y los Consejos de Escuela y de Carrera, garantizando los mínimos porcentajes de participación que la tradición universitaria exige. En dichos espacios participan los académicos de la unidad, estudiantes, egresados y, a través de diversos medios, los empleadores. Estos procesos constituyen el marco en que éstas revisan y eventualmente ajustan los perfiles de egreso y el plan de estudios que se propone para su logro.
- Evaluación de la docencia, que evalúa lo obrado por los profesores, pero también el alineamiento de la actividad curricular con el proyecto institucional, como así también la adecuación de la carga académica definida.
- Encuesta de satisfacción de egresados, instrumento en el que se abren aspectos generales y algunos específicos no definidos en los otros mecanismos. Además, la estructura de

<sup>59</sup> Anexo N° 46. Ficha académica, Decreto 220/2014.

respuestas abiertas permite la emergencia de aspectos no visualizados por la comunidad académica.

- Evaluaciones de los Consejos de Escuela, quienes deben cautelar el alineamiento entre las orientaciones de la Misión, Visión y Modelo Educativo con los objetivos, perfiles de egreso y planes de estudio de sus respectivos “Proyectos Académico-formativos”. Hay una cultura en la Universidad de auto control permanente, en buena medida alcanzada por los procesos de acreditación institucional y de pregrado y las acreditaciones de carreras.

### 1.2.2.1 Acreditación de Carreras

Los procesos de autoevaluación en los que pares externos realizan un juicio sobre las carreras de nuestra casa de estudios han sido un potente mecanismo a través del cual la UAHC ha podido contrastar la pertinencia de las políticas y la efectividad de los mecanismos internos sobre la provisión, coherencia y resultados de la oferta de carreras. En razón de lo dicho, se ha puesto como objetivo estratégico aumentar la cobertura de las carreras acreditadas, que en la actualidad alcanza al 50%. Las carreras acreditadas se detallan a continuación:

**Tabla 25: Carreras Acreditadas**

Facultad	Carrera	Años acreditación	Periodo	Agencia	Procesos de acreditación
Pedagogía	Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	6	desde enero 2015 hasta enero 2021	AKREDITA QA	2
	Programa de Formación Pedagógica en Enseñanza Media	6	desde diciembre 2015 hasta diciembre 2021	ACREDITACION	2
	Pedagogía en Educación Básica	6	desde diciembre 2015 hasta diciembre 2021	ACREDITACION	3
	Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación	5	desde marzo 2017 hasta marzo de 2022(*)	ACREDITACION	3
	Pedagogía en Educación Diferencial	5	desde marzo 2017 hasta marzo de 2022 (*)	ACREDITACIÓN	2
	Programa de Segunda Titulación en Educación General Básica	4	desde diciembre 2015 hasta diciembre 2019	ACREDITADORA DE CHILE	3
	Programa de Segunda Titulación en Educación Diferencial mención en Discapacidad Intelectual	3	desde marzo de 2017 a marzo de 2020 (*)	ACREDITACION	1
	Programa de Segunda Titulación en Educación Diferencial mención en Trastornos Específicos del	4	desde marzo de 2017 a marzo de 2021(*)	ACREDITACION	2

	Lenguaje				
<b>CCSS</b>	Trabajo Social	6	desde diciembre 2014 hasta diciembre 2020	AKREDITA	2
	Sociología	5	desde marzo 2017 hasta marzo de 2022	ACREDITACION	2
	Geografía	5	desde enero 2016 hasta enero 2020	ACREDITACION	1
	Psicología	3	desde enero de 2016 hasta enero 2019	ACREDITACION	1
<b>Artes</b>	Pedagogía en Música	4	desde enero 2015 hasta enero 2019	AKREDITA QA	3

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

(\*) A ratificar por CNA

Las carreras acreditadas por la Universidad alcanzan en general altos estándares de calidad. Si comparamos con los años de acreditación de las mismas carreras en otras universidades ocho de nuestras carreras están dentro de los tres primeros lugares del país:

**Tabla 26: Ranking de carreras con respecto a años de acreditación**

CARRERA UAHC	AÑOS DE ACREDITACIÓN	RÁNKING OTRAS U'es
<b>PEDAGOGÍA EN HISTORIA Y CIENCIAS SOCIALES</b>	6	1°
<b>PEDAGOGÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA</b>	6	1°
<b>TRABAJO SOCIAL</b>	6	2°
<b>PEDAGOGÍA EN EDUCACIÓN DIFERENCIAL</b>	5	2°
<b>PEDAGOGÍA EN MÚSICA</b>	4	3°
<b>GEOGRAFÍA</b>	5	3°
<b>SOCIOLOGÍA</b>	5	3°
<b>PEDAGOGÍA EN LENGUAJE Y LENGUA CASTELLANA</b>	5	3°

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Este año 2017 tres carreras (Antropología, Administración Pública y Ciencia Política) de la Facultad de Ciencias Sociales tienen constituidos sus comités de autoevaluación conducentes a acreditación, y el año 2018 se instalarán dichos comités, para los mismos fines, en las carreras de la Facultad de Artes que tengan condiciones de acreditabilidad.

Como producto de dichos procesos, la UAHC puede resaltar los siguientes:

- Perfiles de egreso claros y consistentes con la misión y propósitos institucionales.
- Planes de estudio con un diseño apropiado y que siguen la estructura curricular de la UAHC.
- Planes de estudio que combinan elementos de formación teóricos y prácticos.

- Políticas y mecanismos de selección de ingreso de estudiantes.

### **1.2.2.2 Certificación Internacional de Escuelas**

A partir del año 2013, la Universidad emprendió un proceso de trabajo conducente a obtener una Certificación Internacional para algunas Escuelas con el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, CLACSO.<sup>60</sup> Este proceso se concretó el año 2015 con las escuelas de Antropología y de Historia.

La Certificación Internacional tiene por objeto:

- Buscar nuevas formas de certificación/acreditación que tengan una impronta comprensiva.
- Contar con pares evaluadores de la más alta calidad latinoamericana, y provenientes de las mejores Universidades dedicadas a las Ciencias Sociales.
- Establecer un sistema acompañamiento que permita en un diálogo permanente, que tiende a la mejoría de los procedimientos, contenidos y metodologías de la enseñanza, como así también en los demás trabajos que se realizan en torno a investigación y extensión.

Como producto de los procesos de certificación internacional de escuelas, se puede destacar:

- Rediseño del plan de estudios, que incluyó una reducción de la carga académica efectiva de los estudiantes (los pares observaron planes de estudio que sobre exigían a los estudiantes).
- Actualización de programas de asignaturas, incluyendo temáticas y autores latinoamericanos (los pares observaron una predominancia eurocéntrica en torno a las teorías y autores incluidos).
- Actualización de las materias de investigación (los pares hicieron observaciones a las temáticas abordadas, en términos de incluir aquellas propias de sectores invisibilizados por las tradiciones predominantes).
- Desarrollo de una política tendiente a la equidad de género (los pares recomendaron mayor participación femenina en las plantas académicas de algunas escuelas y de temas de género dentro de los programas de asignatura).<sup>61</sup>

### **1.2.2.3 Programas para asegurar la calidad del pregrado**

En continuación con las políticas ya desarrolladas en el periodo de la anterior acreditación, la UAHC institucionalizó su Programa Integral de Nivelación de Competencias Básicas (PINCB)<sup>62</sup> y el

<sup>60</sup> CLACSO es la institución de mayor importancia en las Ciencias Sociales latinoamericanas y correspondiente con la Comisión Europea de CCSS y la de otros continentes. Nuestra propuesta de certificación fue analizada y aprobada en el Consejo Internacional de CLACSO y para ello se formó una unidad especial en la que sus ejecutivos/as, tienen larga experiencia en acreditación de la educación superior.

<sup>61</sup> En la Escuela de Historia, un 50% de las nuevas contrataciones son mujeres.

<sup>62</sup> Destinado a facilitar la inserción académica de los estudiantes que ingresan a primer año, contribuir a mejores logros académicos y disminuir deserciones y fracasos innecesarios. Se nutre de una nueva figura, la del «ayudante-tutor», orientado a desarrollar un proceso de acompañamiento a los estudiantes de primer año con el propósito de potenciar

Programa Integral de Apoyo Académico y Psicosocial (PIAAP).<sup>63</sup> Creó, además, un Programa Integral de Inclusión y Permanencia (PIIP), financiado con fondos provenientes del Beca de Nivelación Académica (BNA-MINEDUC) y un Programa de Inclusión y Diversidad (PID), tendiente al desarrollo de las políticas de inclusión de personas en situación de discapacidad y de otras minorías. De manera complementaria, transformó su Programa de Alfabetización en Segunda Lengua (PASL) en un área departamental dependiente de la Unidad de Estudios Generales.

En atención a las características que el perfil de ingreso de los estudiantes presenta, estas iniciativas tienen por propósito generar condiciones apropiadas para que éstos tengan trayectorias académicas satisfactorias, disminuyendo el impacto que provocan las variables de ingreso. Se trata de iniciativas que cooperan con el logro de los resultados de aprendizaje previstos en los planes de estudio, por lo que aseguran la calidad de las carreras, entendiendo estas últimas como dispositivos de formación que deben ser lo suficientemente adecuados con sus usuarios. A cada uno de esos programas, los estudiantes pueden acudir en caso de demanda espontánea y/o en caso de derivación por parte de alguna de las unidades académicas a las que se encuentra adscrita. La llegada de estudiantes por cualquiera de estos dos mecanismos se encuentra descrita en el Sistema de Alerta Temprana para el fortalecimiento de la Retención.

### 1.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave

#### 1.3.1 Coherencia entre propósitos institucionales y la organización de la docencia de pregrado

En este aspecto se puede destacar que en el 100% de las carreras y programas de pregrado de la Universidad acreditados se reconoce como fortaleza la definición clara del perfil de egreso y su consistencia con la misión y propósitos institucionales.

Respecto de la evaluación a través de la encuesta de esta dimensión «Propósitos», que es la que aborda el alineamiento y coherencia entre los objetivos institucionales y la organización de la docencia de pregrado, se puede concluir que en opinión de los actores consultados, tanto los objetivos institucionales como los perfiles de egreso y los objetivos de los planes de estudio son conocidos, pertinentes y se encuentran alineados. Docentes, estudiantes y egresados manifiestan tener conocimiento del perfil de egreso y lo valoran positivamente. Es destacable que el 94,6% de los docentes sostiene que *"los propósitos y objetivos de esta carrera son coherentes con la misión institucional"* y que en el 96,9% de los casos están de acuerdo con que *"los planes de estudio son coherentes con los objetivos de la institución"*.

---

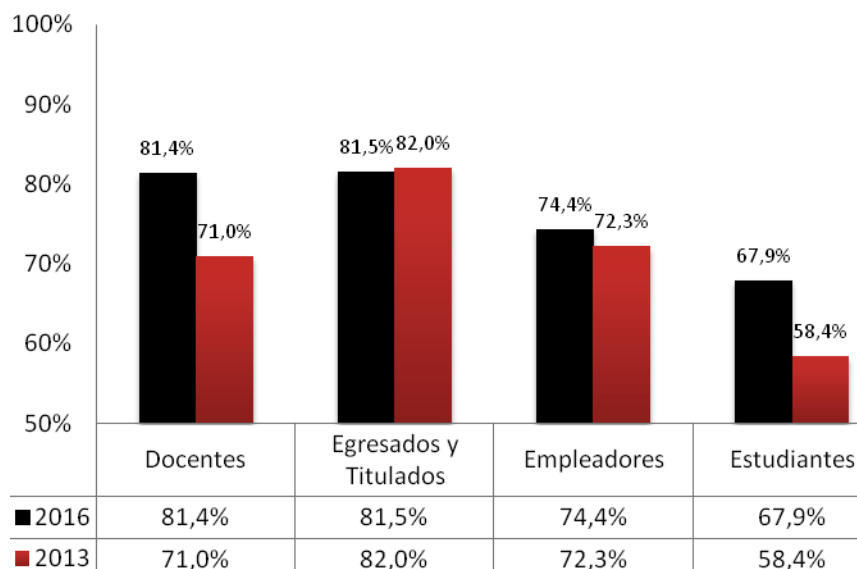
habilidades y estrategias que permitan alcanzar los resultados esperados en cada una de las carreras. La implementación del programa antes mencionado se inició el año académico 2014 y abarca al conjunto de los estudiantes de la Universidad. Asimismo, se llevan a cabo jornadas de capacitación de los docentes de primer año y de los ayudantes-tutores comprometidos para el funcionamiento de esta tarea. El inicio del programa contempló como dispositivo de integración la realización de una jornada de inducción, capacitación y formación metodológica básica de los nuevos estudiantes la primera semana de clases.

<sup>63</sup> Destinado a abordar desde una dimensión académica y psicosocial las dificultades asociadas al rendimiento. Los dispositivos académicos están relacionados con el apoyo especializado y profundizado con tutorías integrales que abordan al estudiante desde una perspectiva holística considerando el desarrollo de la trayectoria académica junto con su contexto socio-histórico-cultural. En cuanto a los aspectos psicosociales se articula una red de dispositivos de apoyo existentes en la Universidad (Centro de Apoyo Psicológico (CAPS), Centro de Mediación Psicopedagógico Integral (CEMPIN), Clínica Jurídica, Bienestar Estudiantil).

En referencia a actores externos, los empleadores están de acuerdo en un 93,4% con la afirmación "el perfil de titulado de la carrera me parece bueno y adecuado a los requerimientos del medio laboral", lo que señala un alto nivel de satisfacción con éste. Además, para los egresados el perfil de egreso constituye un elemento de identidad; un 81,4% de ellos está de acuerdo con la afirmación "los egresados de la carrera y la universidad tenemos un perfil identificable". Es particularmente valioso que la gran mayoría de los empleadores (94,5%), reconoce que "la formación y conocimientos que poseen los titulados de la UAHC les posibilita desarrollar adecuadamente el trabajo que les corresponde en nuestra organización".

En síntesis, tomando en conjunto todos los indicadores de la dimensión «Propósitos», es destacable que la valoración positiva, ha aumentado sustantivamente frente a la autoevaluación realizada con motivo del último proceso de acreditación (año 2013), especialmente entre los docentes y los estudiantes, tal como se observa en el siguiente gráfico:

**Gráfico 15: Nivel de satisfacción<sup>64</sup> de la dimensión "Propósitos". Comparación autoevaluaciones 2013 y 2016**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

### 1.3.2 Estructura curricular

Respecto de la evaluación a través de la encuesta de esta dimensión «Estructura Curricular», que es la que aborda coherencia interna de los planes de estudio de las carreras y programas de la UAHC, su pertinencia y su alineamiento con la institución, se puede concluir que los actores consultados expresan una opinión altamente positiva. En términos de alineamiento con los propósitos institucionales, los docentes son claros en considerar en el 96,9% de los casos, que "son coherentes con los objetivos de la institución".

<sup>64</sup> Se entiende por "satisfacción" a la proporción de respuestas positivas ("muy de acuerdo" y "de acuerdo") frente a las preguntas de una dimensión dada.

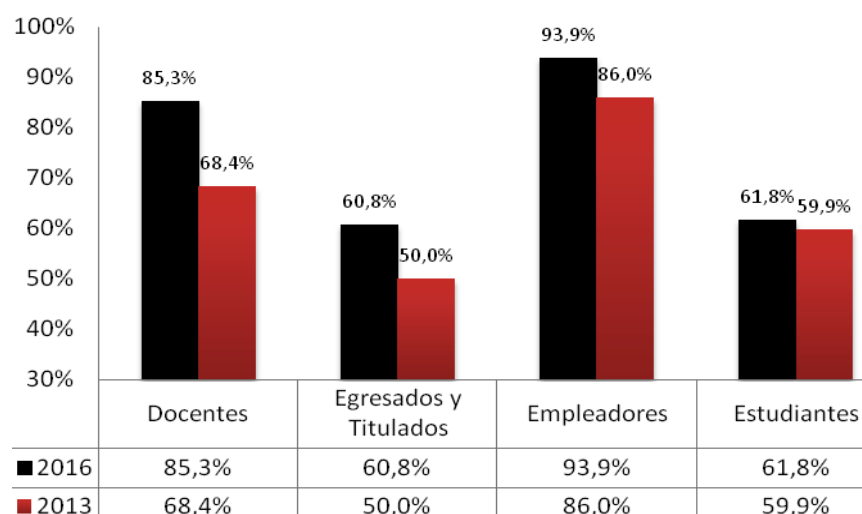
En lo concerniente a la preparación para los procesos de graduación y titulación, los egresados opinan en un 74,3% que los planes de estudio *"entregan una formación que permite afrontar el proceso de obtención del grado académico y del título profesional"*.

Destaca, además, que los tres actores internos consideran que los planes de estudio *"integran adecuadamente actividades teóricas y prácticas"*. Así opinan los docentes en el 91,4% de los casos, los egresados en el 72,2% y los estudiantes en el 71,4%. Sobre este punto, la mirada de los empleadores es mucho más positiva que la de los actores internos. Éstos evalúan positivamente la formación de los estudiantes en un 93,9% de los casos. Si se tiene presente que los empleadores realizan sus juicios a partir de los desempeños de los egresados y titulados, los resultados de la integración de los componentes teóricos y prácticos puestos en acción en situaciones laborales son altamente favorables. Además, esta evaluación evidencia la pertinencia curricular de la formación recibida por los egresados.

Hay dos aspectos que no son bien evaluados por los estudiantes y los egresados. El primero de ellos se refiere a la repetición de contenidos y el segundo a la necesidad de esperar un año para volver a realizar una asignatura reprobada. Sobre el primero, las opiniones positivas alcanzan 43,5% entre los estudiantes y 52,2% entre los egresados. El primero de los aspectos ha sido abordado formalmente a través de un protocolo de revisión permanente de los planes de estudios y aspectos programáticos que de él se derivan y que quedan expresados en el documento *"Orientaciones para revisión de perfil, estructura curricular y aspectos programáticos"* para planes innovados, y de un mecanismo denominado *"Sistema de Seguimiento Curricular para Toma de Decisiones"*, que corresponde a un sistema de gestión focalizada que permite detectar este tipo de problemáticas.

Sobre el segundo aspecto, atendiendo la dificultad que generan las reprobaciones, y con el propósito de promover el avance académico armónico y la titulación oportuna de los estudiantes la UAHC, ha implementado desde el 2012 a la fecha, el programa denominado *"Semestre Intensivo de Verano"*. Este imparte cursos de alta reprobación e implicación de prerrequisito u otro criterio, que signifique algún atraso al ser reprobado en el semestre regular. De la misma forma, el ya mencionado *"Sistema de Seguimiento Curricular para Toma de Decisiones"*, permite realizar una planificación de la docencia oportuna y pertinente en relación a las tasas de reprobación y al cumplimiento de requisitos.

**Gráfico 16: Nivel de satisfacción<sup>65</sup> dimensión "Estructura Curricular", comparación 2013 y 2016**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

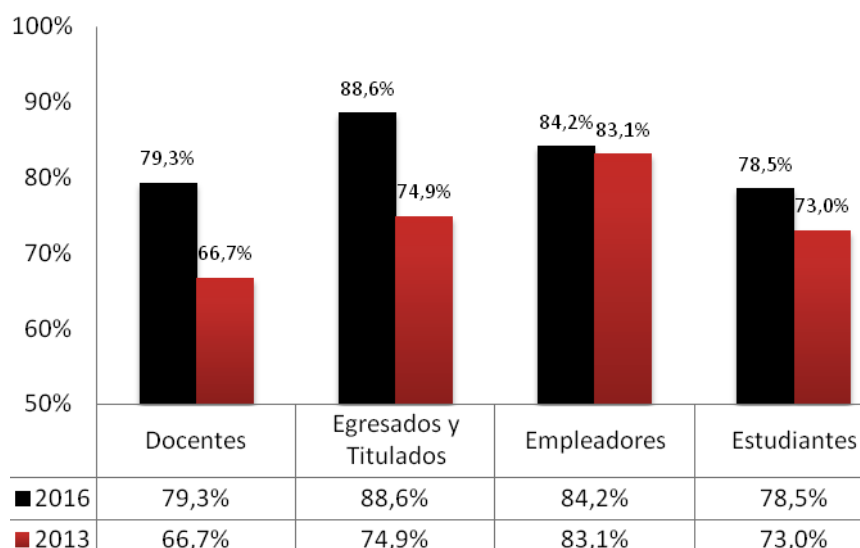
### 1.3.3 Conocimientos y Capacidades

En relación con este criterio, los resultados acerca de la opinión que tienen los encuestados sobre el logro de ciertas capacidades genéricas (expresadas en áreas de desarrollo)<sup>66</sup> son positivos y bastante homogéneos, tal como se advierte en el gráfico siguiente. El promedio las evaluaciones de los estudiantes, egresados, empleadores y académicos no presenta grandes diferencias. Sin embargo, se hace evidente que los egresados y los empleadores realizan una evaluación claramente superior a la de los estudiantes y docentes; los dos primeros evalúan en torno a un promedio de 88%, en tanto que los últimos en torno al 79%, tal como se aprecia en el gráfico siguiente. Es decir, los actores externos a la Universidad realizan una evaluación superior a los internos. En esto es de destacar la evaluación de los empleadores, quienes consistentemente aprecian a los egresados de la UAHC.

<sup>65</sup> Se entiende por “satisfacción” a la proporción de respuestas positivas (“muy de acuerdo” y “de acuerdo”) frente a las preguntas de una dimensión dada.

<sup>66</sup> Los cuestionarios de la CNA sobre este punto no realizan las mismas preguntas a todos los sujetos de recolección de datos. Sin embargo, varias de las preguntas, indagan en una misma área de desarrollo de una competencia en particular, aunque con distinta formulación, por lo que los resultados a este respecto se ha preferido presentar los en estas áreas y no con las preguntas en específico, para poder visualizar la diferencia entre los actores.

**Gráfico 17: Resultado desarrollo de competencias, años 2013 Y 2016**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

De todas las áreas, las mejor evaluadas son la de “Consistencia ética” y la de “Pensamiento Crítico”, con 86,5% y un 85,4%, respectivamente. Se trata de un resultado que es consistente con los principios de la universidad y sus propósitos expresados en el Modelo Educativo. Por otra parte, el resultado menor se da en el área de “Creatividad Profesional”<sup>67</sup>, aunque con un promedio de 77,1% se encuentra solo dos puntos por debajo del promedio del único actor evaluados - docentes.

**Tabla 27: Evaluación competencias por áreas**

Área de evaluación	docentes	estudiantes	egresados y titulados	empleadores	TOTAL
<b>Consistencia ética</b>	81,5%	82,0%	92,4%	90,0%	<b>86,5%</b>
<b>Pensamiento crítico</b>	86,6%	82,6%		87,1%	<b>85,4%</b>
<b>Pensamiento globalizado</b>	79,3%		90,6%	85,7%	<b>85,2%</b>
<b>Exposición de juicios fundados</b>	77,8%		92,1%		<b>85,0%</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	80,9%	77,8%	86,6%	90,0%	<b>83,8%</b>
<b>Sensibilidad estética</b>	82,0%	77,8%	91,1%		<b>83,6%</b>
<b>Formación ciudadana</b>	81,6%	77,6%	91,3%		<b>83,5%</b>
<b>Autoaprendizaje</b>	77,3%	79,9%	84,3%	87,1%	<b>82,1%</b>
<b>Solución de problemas</b>	76,0%	77,0%	87,1%		<b>80,1%</b>
<b>Comunicación</b>	72,5%	73,7%	81,6%	87,6% <sup>68</sup>	<b>78,9%</b>
<b>Vínculo profesional de teoría y</b>	78,5%				<b>78,5%</b>

<sup>67</sup> Esta área es sólo evaluada por los docentes a través de: "Capacidad de producir situaciones, conceptos, prácticas, objetos, relaciones, etc. , nuevos o nuevas, a partir de lo que se tiene a mano".

<sup>68</sup> No incluye la evaluación sobre comunicación en inglés. (La evaluación de comunicación de los empleadores involucra diversos aspectos. De todos ellos se excluye la comunicación en inglés).

<b>práctica</b>					
<b>Creatividad profesional</b>	77,1%				<b>77,1%</b>
<b>TODOS</b>	<b>79,3%</b>	<b>78,5%</b>	<b>88,6%</b>	<b>87,9%</b>	<b>82,5%</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

El área de “Comunicación”, que tiene un resultado promedio de 78,9%, contiene diversos planos de desempeño que son evaluados en conjunto: lenguaje oral y escrito, y del lenguaje técnico y computacional, e inglés. Sin embargo, en el cuestionario a los empleadores, estos elementos se indagan por separado, lo que no sucede en los otros actores. Esta separación permite evidenciar que en uno de estos planos, el de comunicación en idioma inglés, la evaluación es baja, alcanzando solamente 52,9%, lo que evidencia un punto a mejorar.

**Tabla 28: Desglose resultados área “Comunicación”, Empleadores**

<b>Área Comunicación</b>	
<b>Comunicación verbal y escrita en castellano</b>	88,6%
<b>Comprensión lectora</b>	88,6%
<b>Uso de las tecnologías de la información y comunicación</b>	85,7%
<b>Comunicación en Inglés</b>	52,9%

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Este aspecto de los procesos formativos ya fue advertido en informes de autoevaluación de diversas carreras, situación que llevó a la UAHC a tomar dos medidas. La primera de ellas, fue incluir un Programa de Alfabetización en Segunda Lengua (para planes no innovados) con cursos graduales y optativos en idioma Inglés, y cursos introductorios en Portugués y Mapuzungún. La segunda de ellas fue incluir en los nuevos planes de estudio la obligatoriedad de acreditar un mínimo de desempeños en una segunda lengua: B1 en el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas. Producto de esto es el test de inglés que se realiza desde este año 2017 a todos los estudiantes que ingresan a primer año a nuestra universidad. De modo adicional, se fortalecieron los idiomas instrumentales en planes de estudios para carreras que lo requiriesen como parte de sus habilidades de salida: Ciencia Política y Relaciones Internacionales; Producción Musical y Administración Pública.

#### **1.3.4 Integridad**

Para el logro de los resultados en “Diseño y provisión de carreras y programas”, la institución posee una estructura normativa y una cultura organizacional que le asegura la integridad en sus acciones. La evaluación de esta área es una manera de reasegurar los resultados expuestos en las otras (“Coherencia entre propósitos institucionales y la organización de la docencia de pregrado”, “Estructura curricular” y “Conocimientos y capacidades”). A este respecto, los resultados en términos de opinión de los actores consultados son muy positivos, especialmente entre docentes, egresados y empleadores.

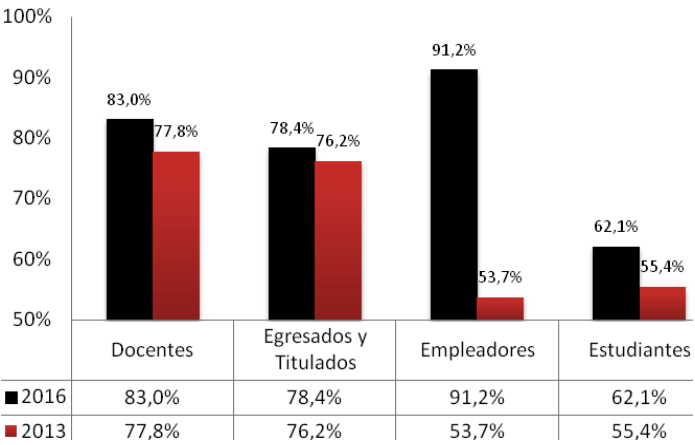
Resaltan de los resultados la opinión de los estudiantes, quienes en un 87,7% de los casos están de acuerdo con que *"la formación recibida permite suponer que se cumplirán los objetivos de la*

carrera" y en 78,1% están de acuerdo en que "la publicidad que recibí cuando postulé a la carrera resultó ser fidedigna". Esta última afirmación es corroborada en la opinión de los egresados, quienes en un 81,9% de los casos están de acuerdo con que "tanto la publicidad como otras informaciones que recibí al momento de postular resultaron ser verídicas".

El resultado fecundo del proceso de formación es avalado, principalmente, por quienes están fuera de la Universidad. Los empleadores en un 94,5% están de acuerdo con que "la carrera da confianza a mi organización como formadora de profesionales"; en tanto que los egresados, en un 84,5% están de acuerdo de que "La formación que recibí cumplió con los objetivos de la carrera".

Si se realiza una mirada global, resalta la mejora frente a los resultados obtenidos en la autoevaluación realizada con motivo del último proceso de acreditación. Todos los actores realizan mejores evaluaciones, especialmente los empleadores, quienes responden en 37 puntos porcentuales más positivamente, tal como se observa en el siguiente gráfico:

**Gráfico 18: Nivel de satisfacción<sup>69</sup> dimensión "Integridad". Comparación 2013 y 2016**



**Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación**

Hay un aspecto que presenta un resultado bajo: "El reglamento interno de la carrera es claro y conocido". Si bien el resultado sobre este punto en particular ha mejorado con respecto al último proceso de acreditación,<sup>70</sup> las acciones de la UAHC debieran seguir potenciando el conocimiento particularizado de estos instrumentos normativos de menor jerarquía, y que hablan de aspectos específicos de la unidad académica.

<sup>69</sup> Se entiende por "satisfacción" a la proporción de respuestas positivas ("muy de acuerdo" y "de acuerdo") frente a las preguntas de una dimensión dada.

<sup>70</sup> Los reglamentos son públicos y se encuentran en el sitio web institucional. Adicionalmente, a partir de la observación de esta debilidad en la última acreditación, en la Semana de Inducción de los estudiantes nuevos se entrega el reglamento y se explican algunos de sus aspectos. Adicionalmente, la UGAE hace un trabajo sistemático de difusión del mismo en su contacto con los estudiantes (cabe destacar que esta unidad expide un promedio anual de 1.300 resoluciones de requerimientos de estudiantes)

## 1.4 Síntesis evaluativa

Las fortalezas que se visualizan en este criterio son:

- a. La Universidad demuestra la existencia de propósitos claros sobre la docencia de pregrado que orientan estratégicamente su accionar respecto de las carreras que ofrece, los destinatarios y las características generales de la docencia, sistematizados y explicitados en su Modelo Educativo.
- b. Los actores consultados valoran positivamente la estructura curricular, la formación y los resultados de aprendizajes propuestos y los perfiles de egreso vigentes, percibiendo además su coherencia con los propósitos institucionales y el Modelo Educativo.
- c. La Universidad cuenta con políticas y mecanismos operativos para garantizar la calidad de sus carreras en términos de sus perfiles de egreso y su diseño curricular.
- d. La Universidad ha completado la operacionalización curricular del Modelo Educativo para la totalidad de los 23 planes de estudio de pregrado, considerando SCT y armonizándose con el MNC.
- e. La institución cuenta con políticas y mecanismos eficaces para asegurar la calidad de funcionamiento de sus carreras, incluyendo las modalidades en que se ofrece la carrera y la asignación de recursos para su operación.
- f. La Universidad ha hecho de los procesos de acreditación nacional de carreras y de la certificación internacional de programas un mecanismo adecuado de aseguramiento de la calidad de su oferta académica, superando el 50% de éxito en esta tarea.

Entre las debilidades tenemos:

- a. La implementación de los aspectos didáctico-evaluativos derivados del modelo educativo, es todavía insuficiente.
- b. Falta fortalecer los mecanismos de seguimiento y actualización de los perfiles de egreso en cada carrera de la Universidad, de acuerdo a lo que declaran los actores internos y externos.

## 1.5 Líneas de mejoramiento

- Programa de profundización del Modelo Educativo en sus dimensiones didáctico-evaluativas.
- Fortalecer acciones de seguimiento y evaluación de las innovaciones curriculares, las que se deben realizar cada dos años para todas las carreras y programas de la Universidad.

## Criterio 2: Proceso de Enseñanza

### 2.1 Presentación del estándar

La evaluación debe contemplar si la institución cuenta con políticas y mecanismos eficaces para asegurar la calidad del proceso de enseñanza, considerando al menos el sistema de admisión, los métodos pedagógicos, los procedimientos de evaluación del aprendizaje y el seguimiento de los resultados.

### 2.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento

La Universidad cuenta con políticas y mecanismos para asegurar la eficacia de la docencia, considerando los sistemas de:

- 1) Admisión y requisitos de ingreso.
- 2) Métodos pedagógicos.
- 3) Recursos administrativos y control de procesos.

#### 2.2.1 Admisión y requisitos de ingreso

En el marco del aseguramiento de la calidad, la Universidad ha definido la admisión como un proceso complejo de selección e incorporación de nuevos estudiantes a la institución, desarrollado en forma conjunta y colaborativa por diversas direcciones de gestión, y coordinadas por la Dirección de Registro Curricular y Admisión. La admisión operacionaliza la opción de inclusión de la Universidad al responder a los principios establecidos por el Modelo Educativo y a los lineamientos emanados del Plan Estratégico actual en su Misión y Visión.

El proceso de admisión de estudiantes se desarrolla de acuerdo a los mecanismos establecidos para tal efecto, pudiendo concretarse por vía regular o por admisión especial, y cumpliéndose los requisitos solicitados para tal efecto. En este marco, la Universidad posee claridad sobre los requisitos de admisión, los que están públicamente establecidos a través de diversos mecanismos<sup>71</sup>.

De este modo, todos los postulantes deben cumplir con los requisitos y procedimientos de selección de la carrera respectiva. Al momento de la inscripción, los postulantes deben presentar la totalidad de la documentación exigida (en original o fotocopia legalizada ante notario), la que es utilizada para abrir su «Ficha Curricular», según lo establece el Reglamento de Estudiantes en su Artículo N°19.

Los requisitos se establecen a través del siguiente procedimiento<sup>72</sup>:

---

<sup>71</sup> Básicamente, la Web institucional y folletería de la oferta académica.

<sup>72</sup> Las encuestas de opinión realizadas evidencian que los requisitos de ingreso son claros y conocidos por la comunidad universitaria. De hecho, no llegan estudiantes a inscribirse sin los puntajes requeridos.

- a) Cada Carrera/Escuela, define los puntajes mínimos en la PSU y de NEM requeridos, junto a las otras variables de ingreso, teniendo presente las orientaciones que presenta el informe anual de la Unidad de Admisión de la Universidad.
- b) El Consejo de Facultad decide.
- c) El Consejo Ejecutivo ratifica.

Estos requisitos surgen de las siguientes consideraciones:

- Análisis del comportamiento histórico de los procesos de admisión;
- Exigencias derivadas de marcos legales;
- Análisis de contexto;
- Exigencias propias de cada carrera o especialidad;
- Interés de la Universidad en subir las exigencias sin dejar fuera a estudiantes de alto potencial.

La UAHC, en coherencia con su política de docencia, determina entonces requisitos de ingreso atendiendo a la capacidad institucional de brindarle a los estudiantes condiciones apropiadas para una trayectoria académica, que les permitan conseguir su titulación. Por lo tanto, la definición de los requisitos incluye un compromiso ético y de responsabilidad pedagógica. Esto significa tener presente la necesidad de otorgar oportunidades de nivelación y potenciación de las competencias básicas para el desempeño académico y de aquellas que son base para las competencias asociadas al perfil crítico-transformador. Lo anterior con vistas a incrementar el rendimiento académico de los estudiantes, variable asociada a la retención de primer año y a la calidad de la formación. La universidad vela, de este modo, por potenciar los conocimientos conceptuales y procedimentales de entrada de nuestros estudiantes a través de diversos programas específicos, no impidiendo *a priori* que postulantes con experiencias de vidas diversas o con capacidades diferenciadas tengan obstáculos de entrada.

Sin perjuicio de lo anterior, esta opción de inclusión considera la posibilidad de complejizar la batería de procedimientos evaluativos que se utilizan usualmente para definir la elegibilidad del candidato que pretende un cupo en algún programa, de acuerdo a las peculiaridades de cada profesión o campo del saber. De esta forma, la entrevista y la observación de desempeños artísticos, por ejemplo, junto a otras modalidades de captura de información, resultan pertinentes y válidas en este proceso, pudiendo ser incorporadas a los mecanismos de admisión que declaran las unidades académicas por sobre aquellos mínimos que la institución ha establecido.<sup>73</sup>

En los hechos, el puntaje PSU mínimo de postulación se calcula con la ponderación 50% lenguaje y 50% matemática. El puntaje ponderado de postulación considera diversos factores, entre ellos PSU lenguaje, matemática, historia y NEM. El cuadro siguiente detalla los requisitos de admisión y selección de pregrado, por carreras:

---

<sup>73</sup> Anexo N° 47. Política de Desarrollo Curricular

Tabla 29: Requisitos de admisión

Carrera	Requisitos	Adicional
<b>FACULTAD DE ARTES</b>		
Composición Musical	PSU: 475 puntos	Examen especial de habilidades musicales <sup>74</sup>
Danza	PSU: 475 puntos	Examen especial <sup>75</sup>
Licenciatura en Cine y Artes Audiovisuales	PSU: 475 puntos	Entrevista personal
Pedagogía en Música	PSU: 500 puntos O estar en el 30% superior del ranking de notas de su establecimiento y otros establecidos en la ley 20.903.	Examen especial de habilidades musicales
Producción Musical	PSU: 475 puntos	Examen especial de habilidades musicales
Teatro	PSU: 475 puntos	Examen de selección
<b>FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES</b>		
Administración Pública (DIURNO Y VESPERTINO)	PSU: 475 puntos	
Antropología	PSU: 500 puntos	A partir de 475 puntos admisión vía entrevista con el Director.
Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales	PSU: 500 puntos	
Derecho (DIURNO Y VESPERTINO)	PSU: 475 puntos	
Geografía	Ponderación PSU: 500	Entrevista personal
Licenciatura en Historia (Mención en Estudios Culturales) (Mención Tiempo Presente)	Ponderación PSU: 500 o PSU: 475	
Psicología (DIURNO Y VESPERTINO)	Ponderación PSU: 500	Examen específico de selección
Sociología	Ponderación PSU: 500 o PSU: 475	Entrevista para postulantes con puntaje ponderado entre 500 y 550
Trabajo Social (DIURNO Y VESPERTINO)	Ponderación PSU: 500 o PSU: 475	
<b>FACULTAD DE PEDAGOGÍA</b>		

<sup>74</sup> El examen de admisión para las carreras de música de la UAHC tiene por objeto medir las aptitudes musicales básicas de los postulantes, así como indagar en aspectos vocacionales considerados como requisitos mínimos para cursar estudios universitarios en el área. Es, por tanto una instancia de evaluación diagnóstica con una exigencia estandarizada que, en algunos casos, puede ser excluyente. El examen es evaluado por una comisión compuesta por dos profesores pertenecientes a la Escuela de Música y consta de dos partes: (1) Prueba auditiva de aptitudes musicales básicas (rítmicas, melódicas y armónicas); (2) Entrevista, que pretende indagar en aspectos tanto vocacionales como familiares del postulante, los cuales permitirán configurar un perfil integral del nuevo estudiante.

<sup>75</sup> Este examen apunta a evaluar cualidades físicas, posturales y de improvisación. Incluye una clase de técnica moderna de nivel básico e intermedio y una entrevista personal.

<b>Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación</b>	PSU: 500 puntos O estar en el 30% superior del ranking de notas de su establecimiento	
<b>Pedagogía en Educación Básica</b>	PSU: 500 puntos O estar en el 30% superior del ranking de notas de su establecimiento	
<b>Pedagogía en Educación Diferencial</b>	PSU: 500 puntos O estar en el 30% superior del ranking de notas de su establecimiento	
<b>Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales</b>	PSU: 500 puntos O estar en el 30% superior del ranking de notas de su establecimiento	Es requisito haber rendido la PSU de Historia, Geografía y Ciencias Sociales.

En los hechos, la Universidad presenta en los últimos cinco años una media de puntaje PSU superior a los 535 puntos, con una creciente dispersión de estos puntajes:

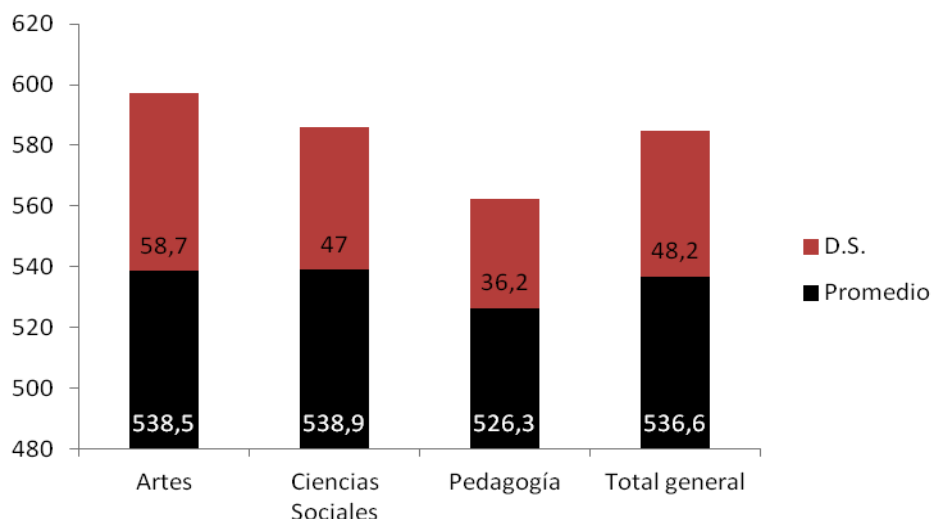
**Tabla 30: Medias puntaje PSU**

	Facultades	Artes	Ciencias Sociales	Pedagogía	Total general
<b>2011</b>	<b>Promedio</b>	538,6	546,7	528,5	540,9
	<b>D.S.</b>	57	39,9	34,8	42,7
<b>2012</b>	<b>Promedio</b>	543	540,4	537,5	540,4
	<b>D.S.</b>	55,8	46,1	30,1	45,7
<b>2013</b>	<b>Promedio</b>	537,8	541,8	520,4	537,3
	<b>D.S.</b>	51,7	46,7	36,9	46,5
<b>2014</b>	<b>Promedio</b>	539,6	538,3	530,3	537,4
	<b>D.S.</b>	59,8	44,2	37,5	47,2
<b>2015</b>	<b>Promedio</b>	534,8	535,7	522	533,6
	<b>D.S.</b>	57,2	48,9	38,5	49,8
<b>2016</b>	<b>Promedio</b>	537,5	529,8	513	529,4
	<b>D.S.</b>	67,3	54,3	37,2	56,2
<b>Totales</b>	<b>Promedio</b>	538,5	538,9	526,3	536,6
	<b>D.S.</b>	58,7	47	36,2	48,2

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

El gráfico siguiente permite apreciar los puntajes de PSU de las tres facultades de la Universidad:

**Gráfico 19: Promedio PSU por Facultades 2011-2016**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

En relación a las notas de Enseñanza Media (NEM), el promedio de los últimos años se ha mantenido estable, en torno a 5,4.

La Universidad también cuenta con una política de ingresos vías Admisión Especial. En efecto, los postulantes que no cumplan con los requisitos de selección a través de la Vía Regular PSU, pueden optar al sistema de cuotas o cupos en nuestras carreras por vías de admisión denominadas “especiales”. Para el año 2017, se ofrecieron cuotas en cada una de las siguientes categorías, equivalentes al 20% del total de cupos de la Universidad:

**Tabla 31: Admisión Especial**

Admisión Especial		
Vía	Descripción	Requisitos
<b>Estudiantes destacados en Enseñanza media</b>	Esta vía especial permite que la variable más importante a considerar en el proceso de selección universitaria sea la trayectoria del postulante, expresada en su rendimiento académico durante su proceso de enseñanza secundaria.	<p>Para postulantes que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encuentren en el 5% superior del ranking de notas de su establecimiento de Enseñanza Media.</li> <li>• Postulantes con promedio mínimo 6,0 en Nota de Enseñanza Media (NEM).</li> </ul> <p>Requisitos y certificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PSU rendida.</li> <li>• Licencia de Enseñanza Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Concentración de Notas de Enseñanza Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Cédula de Identidad.</li> <li>• Entrevista personal con responsable académico de la carrera a la cual postula.</li> </ul>

<p><b>Pueblos Indígenas</b></p>	<p>Para quienes pueden acreditar pertenencia a un pueblo indígena, según normativa legal vigente: Ley 19.253: Título I, Párrafo 2º, Artículo 2º.</p>	<p>Requisitos y certificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PSU rendida.</li> <li>• Licencia de Enseñanza Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Concentración de Notas de Enseñanza Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Cédula de Identidad.</li> <li>• Entrevista personal con responsable académico de la carrera a la cual postula.</li> </ul>
<p><b>Minorías, inmigrantes y refugiados</b></p>	<p>Para postulantes que puedan certificar su condición de inmigrantes o refugiados.</p>	<p>Requisitos y Certificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia de Enseñanza Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Homologación certificada de estudios en el caso de extranjeros.</li> <li>• Certificación por una institución especializada (ACNUR, Vicarías, Organizaciones de Minorías).</li> <li>• Entrevista personal con responsable académico de la carrera a la cual postula.</li> </ul>
<p><b>Postulantes con cualidades artísticas relevantes</b></p>	<p>Para postulantes a carreras impartidas por la Facultad de Artes que demuestren cualidades artísticas excepcionales comprobadas a través de examen de selección aplicado por comisión académica de la facultad.</p>	<p>Requisitos y certificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia de Educación Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Concentración de Notas de Enseñanza Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Currículo Vitae.</li> <li>• Aprobar examen de selección respectivo.</li> <li>• Cédula de Identidad.</li> </ul>
<p><b>Creadores e investigadores destacados</b></p>	<p>Postulantes que estando en posesión de los antecedentes académicos requeridos por esta vía de admisión, demuestren una trayectoria o un aporte relevante en el campo de las artes o las ciencias. Los antecedentes serán revisados por la Vicerrectoría Académica y la dirección de carrera correspondiente.</p>	<p>Requisitos y certificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia de Enseñanza Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Concentración de notas de Enseñanza Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Currículo Vitae con la respectiva documentación que acredite su aporte en el campo de su especialidad (programas de presentaciones, grabaciones, videos, patentes, publicaciones, etc.).</li> <li>• Cédula de Identidad.</li> </ul>
<p><b>Deportistas destacados</b></p>	<p>Para postulantes que demuestren su condición de deportistas de alto rendimiento, con certificación expedida por la federación correspondiente.</p>	<p>Requisitos y certificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditar PSU rendida.</li> <li>• Licencia de Enseñanza Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Concentración de notas de Enseñanza Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Certificado que acredite la calidad de deportista destacado o de seleccionado o preseleccionado nacional o regional, en categoría juvenil o adulto, emitido por la Federación y/o Asociación de la disciplina correspondiente.</li> <li>• Currículo de participación en competencias deportivas.</li> <li>• Documentar participación y vigencia</li> </ul>

		deportiva mediante certificado médico que acredite condiciones físicas para la participación en deporte de competencia.
--	--	---

**Tabla 32: Otras vías de admisión**

<b>Otras vías de admisión</b>		
<b>Vía</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requisitos</b>
<b>Convalidación de estudios</b>	Para postulantes que cursen estudios en instituciones de educación superior universitarias.	Requisitos y certificaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración de notas universitarias. Certificado original.</li> <li>• Licencia de Educación Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Certificados puntajes PSU.</li> <li>• Cumplir con las pruebas de selección especial cuando corresponda.</li> <li>• Para postulantes con estudios en el extranjero, deben iniciar la tramitación de sus certificados en el Consulado de Chile, Ministerio de Relaciones Exteriores y Ministerio de Educación.</li> <li>• Cédula de Identidad.</li> </ul>
<b>Profesionales</b>	Para postulantes que posean un grado académico y/o título profesional con un mínimo de 8 semestres académicos cursados.	Requisitos y certificaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado de Título o Grado Académico extendido por instituciones de educación superior legalmente reconocidas (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Licencia de Educación Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Cumplir con las pruebas de selección especial cuando corresponda.</li> <li>• Cédula de Identidad.</li> </ul>
<b>Trabajadores</b>	Esta vía de admisión está orientada a postulantes que opten a carreras vespertinas que dispongan de cupos especiales a través de la vía de admisión para trabajadores.	Requisitos y certificaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia de Enseñanza Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Concentración de Notas de Enseñanza Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Currículo Vitae.</li> <li>• Certificación que acredite su condición de trabajador.</li> <li>• Fotocopia cédula de identidad.</li> </ul>
<b>Con estudios secundarios en el extranjero</b>	Para postulantes extranjeros y chilenos que hayan obtenido certificación de Enseñanza Secundaria en el extranjero.	Requisitos y certificaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado de Enseñanza Secundaria emitida por el Ministerio de educación chileno.</li> <li>• Entrevista personal con responsable académico de la carrera a la cual</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• postula.</li> <li>• Cédula de Identidad</li> </ul>
<b>Derechos Humanos</b>	Para quienes sean beneficiarios de Beca Valech	Requisitos y certificaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación del MINEDUC acreditando calidad de beneficiario.</li> <li>• Licencia de Enseñanza Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Concentración de Notas de Enseñanza Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Cédula de Identidad.</li> </ul>
	Para quienes sean beneficiarios de Beca Traspaso Valech (Ley 19.992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PSU rendida.</li> <li>• Certificación del MINEDUC acreditando traspaso.</li> <li>• Licencia de Enseñanza Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Concentración de Notas de Enseñanza Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Cédula de identidad.</li> </ul>
<b>Discapacidad Visual y Motora</b>	Para personas que certifiquen algún tipo de capacidad diferenciada.	Requisitos y certificaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia de Enseñanza Media (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Concentración de Notas de Enseñanza Media. (original o fotocopia legalizada).</li> <li>• Credencial otorgada por el Servicio de Registro Civil e Identificación que deja constancia que el postulante está inscrito en el Registro Nacional de la Discapacidad.</li> <li>• Cédula de identidad.</li> </ul>

Fuente: Dirección de Registro Curricular y Admisión

En suma, la Universidad establece con claridad sus requisitos de admisión, los que están públicamente explicitados a través de diversos mecanismos<sup>76</sup> y son revisados regularmente a partir de la lectura que hace la UAHC del entorno institucional, permitiendo garantizar que todos los postulantes cumplan con los requisitos y procedimientos de selección de la carrera respectiva.

### 2.2.2 Métodos pedagógicos

La existencia y regulación de los denominados métodos pedagógicos toma cuerpo en la gestión pedagógica y académica en los siguientes aspectos:

1. Principios pedagógicos y aseguramiento de la calidad.
2. Perfil del docente e inducción pedagógica.
3. Perfiles de egreso, SCT y programación de la docencia.
4. Estrategias didácticas y evaluativas de uso frecuente.
5. Recursos para la enseñanza y uso de tecnologías.

<sup>76</sup> Sitio Web institucional, folletería, medios de difusión.

### **2.2.2.1 Principios pedagógicos de la Universidad y aseguramiento de la Calidad**

Como se ha señalado previamente, la Universidad cuenta con un Modelo Educativo propio, conocido y valorado por los actores de la comunidad, con mirada crítico-transformadora de la realidad social y educativa, que enfatiza las contradicciones de la escuela como institución moderna, articulando estrechamente teoría y práctica, y poniendo al centro de los desafíos formativos la capacidad de lectura, de crítica y de transformación de la realidad a partir de procesos dialogados, reflexivos y participativos de encuentro y resignificación con el nuevo conocimiento.

A partir de la trayectoria formativa de la Universidad y de la opción pedagógica que explicita dicho Modelo Educativo, se cuenta entonces con un adecuado mecanismo de regulación y mejoramiento de la calidad, recogida en la respectiva Política de Desarrollo Académico Docente y Estudiantil<sup>77</sup>.

Esta política busca “generar un fortalecimiento de los procesos académicos docentes y estudiantiles a través de orientaciones generales que permitan el acompañamiento, seguimiento y control de las acciones que se desarrollan para el cumplimiento efectivo de las promesas formativas y de los planes de estudios”, proponiendo los siguientes objetivos:

1. Promover el desarrollo académico docente por medio de un acompañamiento y fortalecimiento de las acciones educativas que desarrollan los académicos de la universidad.
2. Fortalecer el desarrollo académico estudiantil por medio del seguimiento y potenciación del desempeño en las diversas trayectorias formativas; y de la instalación de dispositivos de acompañamiento para el reconocimiento de las potencialidades de los estudiantes.
3. Generar las condiciones para el establecimiento de colaboraciones permanentes y regulares entre la universidad y otras instituciones de educación superior del país y del mundo.

De acuerdo a lo señalado, el proceso educativo que desarrolla la Universidad opera formalmente con parámetros de sentido y de eficiencia que aporta su Modelo Educativo, en los planos de:

- a) los actores del proceso (profesores y estudiantes),
- b) de la relación formativa (prácticas docentes, estrategias de enseñanza y recursos de apoyo),
- c) y de las estructura curricular y de configuración de compromisos formativos (perfiles de egreso y programas de curso).

---

<sup>77</sup> Ver anexo N°48. Política de Desarrollo Docente y Estudiantil.

### 2.2.2.2 Perfil del docente de la Universidad e inducción pedagógica

En su Modelo Educativo, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano ha enfatizado la importancia de formar profesionales crítico-transformadores, siguiendo las notas conceptuales propuestas por el pedagogo brasileño Paulo Freire<sup>78</sup> para definir la naturaleza de la conciencia crítica:<sup>79</sup>

- 1) Profundidad en el análisis del problema. No se satisface con las apariencias. Puede reconocerse desprovista de instrumentos para el análisis del problema.
- 2) Reconoce que la realidad es cambiante.
- 3) Procura verificar o chequear los hallazgos. Está siempre dispuesta a las revisiones.
- 4) Al enfrentarse a un hecho, hace lo posible por despojarse de prejuicios. No sólo en la captación, sino también en el análisis y en la respuesta.
- 5) Rechaza posiciones quietistas. Es intensamente inquieta. Es tanto más crítica cuando más reconoce en su quietud la inquietud y viceversa. Sabe que es en la medida en que es y no por lo que parece. Lo esencial para parecer algo es ser algo; es la base de la autenticidad.
- 6) Rechaza toda transferencia de responsabilidad y de autoridad y acepta la delegación de las mismas.
- 7) Es interrogadora, averigua, impacta, provoca.
- 8) Ama el diálogo; se nutre de él.
- 9) Ante lo nuevo no rechaza lo viejo por ser viejo, ni acepta lo nuevo por serlo, sino en la medida en que son válidos.

En coherencia con esta opción pedagógica, la UAHC se ha propuesto que los docentes y profesionales que desarrollan vida académica en esta casa de estudios deban asimilar y promover los principios de una práctica educativa de carácter situada, dialogal, relacional y emancipadora. En el actual escenario de la educación superior, tal opción educativa supone la valoración, selección y priorización de académicos con las siguientes capacidades y actitudes<sup>80</sup>:

- 1) Respeto de los principales valores de la tradición universitaria, con especial énfasis en la autonomía universitaria, el fomento de la actividad intelectual y la búsqueda de rigor y excelencia en las funciones universitarias a desplegar; lo que debiera implicar también una re-significación de la gestión universitaria desde parámetros de aseguramiento de la calidad y de pensamiento estratégico.
- 2) Valoración del discurso formativo declarado en la Misión y la Visión de la Universidad, así como en sus principios y valores, acogiendo las principales aportaciones teórico-prácticas que derivan de una concepción crítico-transformadora de la educación.
- 3) Compromiso con el desafío de construir y aportar a una comunidad universitaria articulada a partir de determinadas dimensiones éticas, políticas y emancipadoras que subyacen a una comprensión crítica de la educación y la sociedad.

<sup>78</sup> Freire, P. (1976). "Educación y cambio". Buenos Aires. Ediciones Búsqueda

<sup>79</sup> Cfr. UAHC (2010). Modelo Educativo. Anexo N°4

<sup>80</sup> Ver anexo N°49. Perfil del docente UAHC

- 4) Disposición para diseñar y desarrollar prácticas educativas y evaluativas situadas, dialogadas, reflexivas, innovadoras y transformadoras en el aula.
- 5) Comprensión del papel y la naturaleza del perfil de egreso, del currículum y de la propia asignatura, en relación al ordenamiento y sentido pedagógico que le otorgan a la labor docente, con vistas a desarrollar una docencia efectiva y eficiente.
- 6) Interés por promover altos niveles de exigencia y responsabilidad en la docencia realizada, tanto para sí como para sus estudiantes, evidenciando su experticia en torno a los desarrollos y tensiones epistemológicas, identitarias y formativas de la profesión, disciplina o campo del saber en que se desempeña.
- 7) Valoración activa de los mecanismos de apoyo y potenciación de aprendizajes que ofrece la Universidad a sus estudiantes en su proceso de desarrollo de competencias básicas y profesionales.
- 8) Actitud para asumir como tareas formativas propias –junto con los aprendizajes conceptuales e intelectuales- las dimensiones comunicativas, emocionales, de convivencia y metacognitivas de nuestros estudiantes.
- 9) Disposición para propiciar un clima de aula respetuoso y potenciador de aprendizajes a partir del reconocimiento del educando y su complejidad coexistencial, en el marco de una práctica educativa que acoja efectivamente los saberes y experiencias previas del estudiante como diferencias legítimas y enriquecedoras.
- 10) Interés por desarrollar actividades de investigación y de vínculo con el medio de alta calidad, ligadas directa o indirectamente a la docencia y en estrecha relación con los propósitos formativos de la Escuela en la que se desempeña y sus perfiles de egreso.

Estos criterios son observados y vehiculizados en los procesos de selección de docentes, en el marco de las entrevistas de nuevos postulantes, y también en los debates que se hacen para conocer a quienes desean ocupar cargos directivo-docentes en la institución. Actualmente, la Dirección de Desarrollo Académico promueve este perfil en los procesos de inducción académica anual y en las actividades de capacitación que ofrece.

### **2.2.2.3 Perfiles de egreso, SCT y programación de la docencia**

El Modelo Educativo se despliega fundamentalmente a través de un conjunto de instrumentos de gestión curricular, destacando:

- a) el uso de créditos transferibles,
- b) los perfiles de egreso de las carreras,
- c) los programas de curso,
- d) y los diversos planes de estudio (estructura curricular).

En especial, la existencia de un sistema de créditos transferibles permite consolidar una práctica educativa acorde a los principios pedagógicos de la Universidad, calibrando y transparentando los tiempos de trabajo de los estudiantes, dividiendo su jornada estudiantil en un tiempo de trabajo autónomo y otro de trabajo en aula.

La actualización de todos los perfiles de egreso de las carreras, enfatizando *desempeños de aprendizaje* que incluyen conocimientos, habilidades y actitudes, permite expresar y evaluar de mejor manera los propósitos formativos de cada carrera, en un itinerario curricular de líneas y cursos que dota de mayor coherencia interna a cada plan de estudios. Los perfiles de egreso actuales responden adecuada y diferenciadamente a los intereses formativos de una escuela, de la facultad y también de la Universidad en relación a lo que un profesional crítico-transformador debe lograr al final de su formación.

La configuración de un programa de curso -en un formato *ad hoc*- que articula la distribución de tareas y horas de trabajo estudiantil según los créditos asignados, por un lado, con la contribución expresa que hace dicho programa al logro del perfil de egreso, por otro lado, vuelve a los actuales programas de curso en una herramienta importante de aseguramiento de la calidad. Es en el programa donde se construye la coherencia entre una clase realizada y las expectativas de aprendizaje, entre el programa y la línea curricular a la que pertenece; y entre el programa y el perfil de egreso. Por ello, los mecanismos de actualización y aprobación de programas están instalados formalmente al interior de los Consejos de Escuela y de Facultad.

El siguiente es un ejemplo de Programa de Curso, resaltando los aspectos de creditaje, resultados de aprendizaje y aporte al perfil de egreso ya reseñados:

**Programa de Asignatura**

Datos identificatorios de la Asignatura	
NOMBRE DE LA ASIGNATURA	Teorías Pedagógicas
Código de la asignatura:	
Facultad:	Pedagogía
Escuela/Departamento:	
Carrera:	Pedagogías
Plan de estudios [Año inicio vigencia]:	
N° Resolución aprobación programa:	
Prerrequisitos:	
Área de Formación [1]Formación General, 2) Interdisciplinaria, 3) Disciplinar]	2 Interdisciplinaria
Línea de Formación [cuando corresponda]	Línea Pedagógica

Carga Académica de la Asignatura	Horas Cronológicas Presenciales semanales	Horas cronológicas No presenciales
Clase Lectiva	2 horas y 40 minutos	
Actividades Prácticas: laboratorios o talleres		
Trabajos de Campo o de Archivo		40 minutos
Tareas Solicitadas		40 minutos
Estudio Personal		2 horas
Ayudantías	40 minutos	
Total parcial de horas de trabajo semanal:	3 horas y 20 minutos	3 horas y 20 minutos
Total Horas Cronológicas de trabajo semanal	6 horas y 40 minutos	

Régimen: [anual - semestral - trimestral - otra]	Semestral	Creditaje:	5
Total de Horas Cronológicas de trabajo del estudiante	120	Aclaraciones [si corresponde]	

Contenido de la Asignatura			
<b>Aporte al Perfil de Egreso:</b>	Los/as estudiantes aprenderán a reconocer la complejidad del fenómeno educativo a partir del aporte teórico de la pedagogía y de otras disciplinas de las ciencias sociales y humanas, distinguiendo y valorando estos aportes a partir de sus rasgos epistemológicos y sociales, en articulación dialéctica entre teoría y práctica, de modo de fundamentar adecuadamente sus decisiones y propuestas educativas. Asimismo, analizarán la vigencia teórica de algunos planteamientos pedagógicos en la realidad educativa actual, revisando el impacto y pertinencia que estos tienen en la educación chilena y latinoamericana.		
<b>Desempeños que desarrolla la asignatura:</b>	<p>D1: Articula teorías y enfoques aportados por los diferentes campos de producción de conocimiento para garantizar una adecuada comprensión crítica de los problemas que caracterizan la sociedad contemporánea.</p> <p>D2: Asume su práctica educativa desde una perspectiva crítico-transformadora posicionándose ética, política y socialmente, demostrando en sus decisiones reflexión sistemática, rigor metódico y vigilancia epistemológica.</p> <p>D2: Demuestra discernimiento ético para reconocer a otros, valorar sus diferencias, escucharlos y aceptarlos en su ser emocional y social con vista a alcanzar la plena potenciación de los actores de la comunidad educativa.</p>		
<b>Unidades de Aprendizaje:</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Resultados de aprendizaje</b>	
	<p><b>Unidad 1: Relación Educación- Pedagogía</b></p> <p>1.1. Debate pedagógico actual: El campo pedagógico y su construcción.</p> <p>1.2. El campo educativo como objeto de reflexión de diversas disciplinas sociales y humanas.</p> <p>1.3. La pedagogía y su relación con otras ciencias de la educación.</p> <p>1.4. La pedagogía y su objeto de estudio.</p>	<p>- Analiza el status epistemológico de la Pedagogía como saber especializado en la reflexión e intervención en la Educación.</p> <p>- Conoce las distintas funciones y acepciones que la literatura atribuye a la Educación como fenómeno social, complejo, multidimensional e interdisciplinario.</p>	
	<p><b>Unidad 2: Perspectivas y corrientes de pensamiento pedagógico</b></p> <p>2.1. Corrientes Fundacionales: el universo pedagógico del siglo XVII; el rol de la escuela y del profesor; la concepción del conocimiento y de la enseñanza: Comenio, Rousseau, pensamiento jesuita.</p> <p>2.2. Perspectiva estructural funcionalista y el pragmatismo en educación: la educación como socialización; la construcción del ideal educativo y el modelo normativo; la pedagogía como disciplina teórica y práctica: Durkheim.</p> <p>2.3. Corrientes de renovación pedagógica: el descentramiento del rol docente; el protagonismo del alumno y la importancia del aprendizaje; la preocupación por los intereses del niño y niña, la relación escuela-comunidad: Escuela nueva (Dewey, Freinet, Montessori, Neill), y su expresión en Latinoamérica (Escuelas experimentales, Escuela Paulo Freire, Escuela pública comunitaria).</p> <p>2.4. Corrientes actuales: La pedagogía crítica y su origen en las teorías críticas de mediados del siglo XX: la mirada de la institución escolar como construcción social; la cultura escolar, la construcción de la subjetividad; la escuela y los mecanismos de reproducción y resistencia: Giroux, Apple, Jackson, Freire.</p>	<p>Identifica posturas, corrientes de pensamiento y experiencias asociadas a la escuela tradicional, la educación como socialización, la escuela nueva y la pedagogía crítica.</p>	

	<b>Unidad 3: Identidad y saber pedagógico</b>	<p>3.1. Políticas y aportes institucionales (UNESCO): Los 4 pilares de la educación (Delors. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro: Morín.</p> <p>3.2. Aportes postestructurales: Deleuze, Rancière, Maturana.</p> <p>3.3. Aportes desde el margen: Jorge Osorio, Marco Raúl Mejía.</p>	<p>- Retoma el debate de la primera unidad y analizan sus proyecciones como pedagogos.</p> <p>- Reflexiona sobre los desafíos de la educación, con el propósito de empoderarse en su rol de pedagogos y recrear situaciones escolares específicas.</p>
Estrategias de enseñanza-aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estudiante contará con la bibliografía del curso, de manera que realizará las lecturas previamente, a fin de participar con reflexiones y posturas fundadas en el debate de los temas abordados.</li> <li>• El docente propiciará la problematización de los temas mediante el diálogo en clases, la realización de trabajos grupales, el planteamiento de interrogantes y aclaración de dudas en las exposiciones.</li> </ul>		
Procedimiento de evaluación de los aprendizajes	<p>Se llevarán a cabo distintas modalidades de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres de discusión con pauta de evaluación (20%)</li> <li>• Control bibliográfico (20%)</li> <li>• Trabajo grupal de una unidad (30%)</li> <li>• Ensayo final individual (30%)</li> </ul>		
Bibliografía obligatoria y complementaria:	<p><b>Bibliografía Obligatoria:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abraham, Mirtha (2009). "Pedagogía, saber pedagógico y prácticas educativas: Reflexiones sobre una experiencia". En <i>Paulo Freire. Revista de Pedagogía Crítica</i> N°7, Santiago de Chile. UAHC, Diciembre.</li> <li>2. Bazán, Domingo y Valenzuela, José Miguel. <i>Hacia una nueva escuela</i>. La experiencia del Colegio Paulo Freire del Valle del Elqui.</li> <li>3. Comenio, Juan Amos (1982). <i>Didáctica Magna</i>. Edit. Porrúa: México, 1982.</li> <li>4. Durkheim, Emile (1976). <i>Educación como socialización</i>. Salamanca: Sígueme.</li> <li>5. Freire, Paulo. Educación y concienciación. En: <i>La educación como práctica de la libertad</i>. México: Siglo XXI Editores, 1997.</li> <li>6. Giroux, Henry (1985). "Teorías de la reproducción y la resistencia en la nueva sociología de la educación". En: <i>Cuadernos Políticos</i> N° 44. México: Edic. Era, julio- dic.</li> <li>7. Jackson, Philip. (1994). <i>La vida en las aulas</i>. Madrid: Morata.</li> <li>8. Nervi, Ma. L y Nervi, H. (2007). <i>¿Existe la Pedagogía? Hacia la construcción del saber pedagógico</i>. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.</li> <li>9. Palacios, Jesús (1997). <i>La cuestión escolar</i>. México: Edit. Fontamara.</li> <li>10. Núñez, Iván. "Las jornadas de experimentación pedagógica de educación primaria de 1950". PIIIE.</li> </ol>		
Otros recursos de aprendizaje:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colectivo Diatriba (2012). <i>Escuela Pública Comunitaria: Propuesta contra-hegemónica para la transformación social</i>. En <i>Revista Paulo Freire</i> N° 11, 2012. UAHC.</li> <li>2. Delors, Jacques (1996). <i>La educación encierra un tesoro</i>. Informe de la UNESCO. Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors.</li> <li>3. Morín, Edgard (1999). <i>Los siete saberes necesarios para la educación del futuro</i>. Publicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Francia (UNESCO).</li> <li>4. Rentería, Pedro (2004). "La Pedagogía" En: <i>Formación de docentes</i>. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.</li> <li>5. VVAA (2000). <i>Pedagogías del Siglo XX</i>. Barcelona: Edit. CISS PRAXIS.</li> </ol>		

#### 2.2.2.4 Estrategias didácticas y evaluativas de uso frecuente

Acorde al Modelo Educativo, la Universidad concretiza sus planes formativos a través de distintos modalidades de actividad curricular: cursos, talleres, ayudantías, tutorías, trabajos de campo, laboratorios, residencias, pasantías y prácticas. En cada una de estas actividades, los docentes pueden desplegar un conjunto de estrategias. Las más utilizadas y que permiten el desarrollo y potenciación de aprendizajes situados, relacionales, críticos y dialogales son:

1. **De Aprendizaje Colaborativo:** orientadas al trabajo en equipo y al desarrollo conjunto de saberes.

2. **De Aprendizaje Basado en Problemas:** centran la construcción de saberes a partir del enfrentamiento, análisis y comprensión de problemas de la realidad profesional o social.
3. **De Aprendizaje Orientado a Proyectos:** implican el reconocimiento de una situación problemática, un diagnóstico y el diseño de una propuesta de intervención o innovación.
4. **De Método de Casos:** se emplea en el análisis y comprensión de los factores, efectos o influencias alrededor de un problema, en una realidad particular y generalmente concreta.
5. **Aprendizaje Basado en Investigación:** implica el desarrollo de un proyecto de investigación o en alguno de sus aspectos parciales, a propósito de una realidad o problemática concreta, con abordaje cualitativo o cuantitativo.
6. **De Aprendizaje Servicio:** se refiere al conjunto de actividades que desarrollan algunas carreras en el marco del vínculo con el medio, implicando inserción en una realidad social particular, desplegando competencias investigativas, de gestión y de coexistencia con el otro, en un plano de promoción social, cultural y educativa.

Es en la diversificación de oportunidades de aprendizaje, en momentos y actividades variadas, que la aspiración pedagógico-crítica se concreta.

En relación a las prácticas evaluativas, la Dirección de Desarrollo Académico ha propuesto el uso de distintos procedimientos de evaluación, tanto de raíz cualitativa como cuantitativa, en un interés pedagógico de diversificación evaluativa, apoyando esta labor en las instancias de reflexión pedagógica que se promueven y al interior de los cursos y talleres de docencia universitaria desplegados.

De acuerdo al Modelo Educativo, la evaluación de los aprendizajes también debe cumplir con las exigencias de calidad que le son propias, esto es, reflexividad, participación, contextualización y mejoramiento atribuidas a los aprendizajes, en el marco de una noción crítico-constructiva de la evaluación de los aprendizajes.

Consecuentemente, se promueve y privilegia, en los hechos, los siguientes procedimientos de evaluación, tanto grupales como individuales:

1. **Controles escritos:** usualmente empleados como controles de lectura o pruebas de respuestas cortas, destinadas a detectar el dominio básico o instrumental de algunos contenidos del programa.
2. **Pruebas de ensayo:** orientadas a generar reflexión y apropiación profunda de los contenidos del programa.
3. **Preparación y defensa de Informes:** resultado de trabajos de investigación empírica o bibliográfica y de salidas a terreno, tendiente a desarrollar saberes conceptuales y procedimentales asociados a la producción, manejo y análisis de conocimiento técnico y/o científico.
4. **Elaboración de ensayos o papers:** destinado a develar las competencias reflexivas y críticas de las estudiantes, así como lo referido a la capacidad de producción de textos complejos y de análisis de saber social complejo.

5. **Estudio de casos:** Manejo de competencias investigativas en torno a un problema de la disciplina o profesión, de resolución de problemas y de análisis de la realidad, implicando contenidos procedimentales y conceptuales.
6. **Bitácoras.** Supone el desarrollo de procesos metacognitivos y de análisis de las propias experiencias de vida y de desempeño práctico de los estudiantes.
7. **Portafolios:** Especialmente orientado a la comprensión y mejora del logro de los contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales de la profesión o disciplina propia.
8. **Debate y defensa de puntos de vista:** Modalidad evaluativa y de aprendizaje orientada a detectar el desarrollo de las habilidades y actitudes de la comunicación y la argumentación.

Desde la sistematización del Modelo Educativo, especialmente a partir de los insumos aportados por los proyectos MECESUP ejecutados, la Universidad ha ofrecido a sus académicos distintos documentos de apoyo a la docencia que apuntan a mejorar las prácticas educativas y, en especial, la evaluación de los aprendizajes.<sup>81</sup>

Especial importancia reviste en este punto, el fomento del pensamiento crítico a partir de la conjunción de distintas estrategias de enseñanza y de organización del trabajo de aula, intencionadas desde el Modelo Educativo, tendientes a comprender, valorar y potenciar el pensamiento crítico en las distintas actividades curriculares de nuestros estudiantes.<sup>82</sup> En esta opción, la mejor evaluación de los aprendizajes en educación superior es aquella que permite a cada estudiante ser consciente de sus propios aprendizajes, relevando las dimensiones de autonomía y metacognición en la formación de las nuevas generaciones de profesionales.

En suma, la operacionalización del Modelo Educativo ha alcanzado convenientemente los niveles didácticos y evaluativos del aula, en coherencia con la arquitectura curricular y la opción pedagógica que posee la Universidad.

#### **2.2.2.5 Recursos para la enseñanza y uso de tecnologías**

La Universidad cuenta con los recursos necesarios para garantizar la enseñanza efectiva, en términos de posibilitar oportunidades de aprendizaje reales y diversificadas, junto con el necesario acceso al nuevo conocimiento, acorde a las exigencias del Modelo Educativo. Esto significa que la

<sup>81</sup> Anexo N°50 Cfr. Astorga, B.; Bazán, D. y González, L. (2013). *Evaluación de los Aprendizajes: aspectos epistémicos, técnicos y pedagógicos para una práctica educativa transformadora*. Este documento de trabajo es resultado de un esfuerzo reflexivo docente desarrollado en el marco del Fondo de Innovación para el Mejoramiento de las Docencia (IMD), gestionado por la Vicerrectoría Académica de la Universidad.

<sup>82</sup> Anexo N°51 Cfr. González, L. (2014). *Enseñar a pensar: desafío ético de la educación crítica. Fundamentos, orientaciones y estrategias para el desarrollo del Pensamiento Crítico en estudiantes universitarios*. Documento de Apoyo a la Docencia. Vicerrectoría Académica, UAHC. Este manual se originó en el marco del Proyecto “Nivelación de Competencias Básicas e Implementación de Créditos Transferibles: Potenciando el Aprendizaje Autónomo de los Estudiantes de la UAHC”. Proyecto MECESUP-FIAC-Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Responsable: Domingo Bazán. 2012-2013.

infraestructura disponible debe efectivamente asegurar trabajo en aula y, a la vez, trabajo autónomo de los estudiantes.

La Universidad cuenta con:

- a) **Bibliotecas especializadas** que permiten a los estudiantes acceder a colecciones de libros, revistas y bases de datos para el desarrollo de actividades de indagación y lectura exigidas en los programas de curso.
- b) **Salas de clases equipadas** con un estándar básico de recursos y acceso a las tecnologías, esto es, computador, data show, parlantes, acceso a redes inalámbricas.
- c) **Laboratorios de computación** para trabajo personal y guiado de los estudiantes.
- d) **Auditorium**, espacios colectivos empleados preferentemente para eventos, de vínculo con el medio y de acceso a espectáculos y a la cultura.
- e) **Salas escénicas**, espacios colectivos para la preparación y el montaje de obras.
- f) **Salas de reuniones**, ligadas a la gestión académica de una carrera y, sobre todo, a la atención de estudiantes y al trabajo con grupos pequeños de tesis o seminarios.
- g) **Laboratorios de especialidad** para trabajo personal y colectivo, guiado y autónomo.
- h) **Aula virtual** para seguimiento formativo en plataforma digital.
- i) **Laboratorio de inclusión** para el acompañamiento formativo diferenciado.
- j) **Home studio** para el ensayo, montaje y postproducción musical.

En otras palabras, la Universidad pone a disposición de académicos y estudiantes las condiciones de infraestructura y de recursos necesarios para el cumplimiento de la relación pedagógica y el logro de los fines formativos que la convocan.

### 2.2.3 Recursos administrativos y control de procesos

Los estudiantes que ingresan al primer semestre de la Universidad no realizan inscripción de asignaturas. Los procesos de autonomía de inscripción se concretan desde el segundo periodo académico, sobre el principio de la carga autogestionada y afecta a evaluación de desempeño.

Las cargas se ajustan a las recomendaciones de SCT-Chile con indicación específica del umbral horario que permite reconocer la especificidad de los estudiantes de la universidad. Todas las situaciones irregulares o excepcionales son evaluadas por la unidad académica correspondiente cuando se esté en los plazos oficiales para su atención. Las instancias involucradas actúan en un sentido escalar progresivo: programa, escuela, facultad y VRA.

Los procesos curriculares que se desencadenan desde el inicio de la trayectoria formativa son acompañados por la Dirección de Registro Curricular y Admisión; y, de requerirse apoyo complementario, éste es brindado por otras direcciones que trabajen a nivel compensatorio o potenciador de las habilidades y contenidos necesarios para el desempeño efectivo en una

trayectoria académica. El seguimiento curricular está automatizado, y los procesos de control de avance deben estar disponibles para cualquier alumno.<sup>83</sup>

La Dirección de Registro Curricular y Admisión es la encargada de llevar el registro del proceso académico de todos los estudiantes. Esta información referida a matrícula, retención/deserción, notas y egreso/titulación, está a disposición de las Escuelas y Carreras en la intranet de la universidad. Estos informes, más los que realizan las unidades de Vicerrectoría a partir de las bases de datos generadas, sustentan la toma de decisiones de las escuelas respecto de la situación académica de sus estudiantes, así como los ajustes a los planes de estudio y otros dispositivos curriculares. El conjunto de esta información es empleada a nivel central por la Vicerrectoría para generar transversalmente distintas iniciativas de innovación curricular y de mejoramiento de la docencia, tales como orientaciones pedagógicas y diseño de programas de capacitación docente, entre otros, gestionados por la Dirección de Desarrollo Académico.

En cuanto a los mecanismos de control y seguimiento del registro curricular, tanto las certificaciones como las titulaciones, están visadas y revisadas por el Secretario General, quien recibe el expediente de cada estudiante.

En el plano operativo, el área de registro curricular depende de la efectividad de la “planificación académica”, tarea que involucra directamente a las direcciones de escuela y a la Secretaría General Académica, que agrupa a los secretarios académicos de cada una de las Facultades, a las Escuelas y Carreras.<sup>84</sup> Aquí la Dirección de Registro Curricular y Admisión establece las actividades y controles que aseguran que el proceso de inscripción de actividades curriculares se desarrolle conforme a las formalidades y reglamentaciones vigentes<sup>85</sup> (ficha curricular). La Secretaría General Académica debe sancionar las cargas académicas, los nombramientos y los horarios.

Las direcciones comprometidas, especialmente la DIRA y la DIDA, basan su trabajo en la información proveniente de otras áreas, por lo que uno de los mecanismos de control es la revisión semestral de los respaldos de la misma.

El trabajo conjunto con la Dirección de Informática, encargada del procesamiento de los datos, se orienta de modo complementario a levantar alertas de inconsistencias, lo que ayuda a evitar errores en los registros académicos. Las direcciones con competencia en este ámbito deben elaborar reportes periódicos que permitan la correcta toma de decisiones por parte de las autoridades académicas y otras direcciones de gestión que lo requieran. De la misma forma resulta fundamental, como forma de control externo, realizar permanentes estudios de satisfacción de usuarios.

---

<sup>83</sup> Ver Política de Desarrollo Curricular, en anexo N°47.

<sup>84</sup> Malla curricular vigente, decretos docentes, autorización VRA, entre otros.

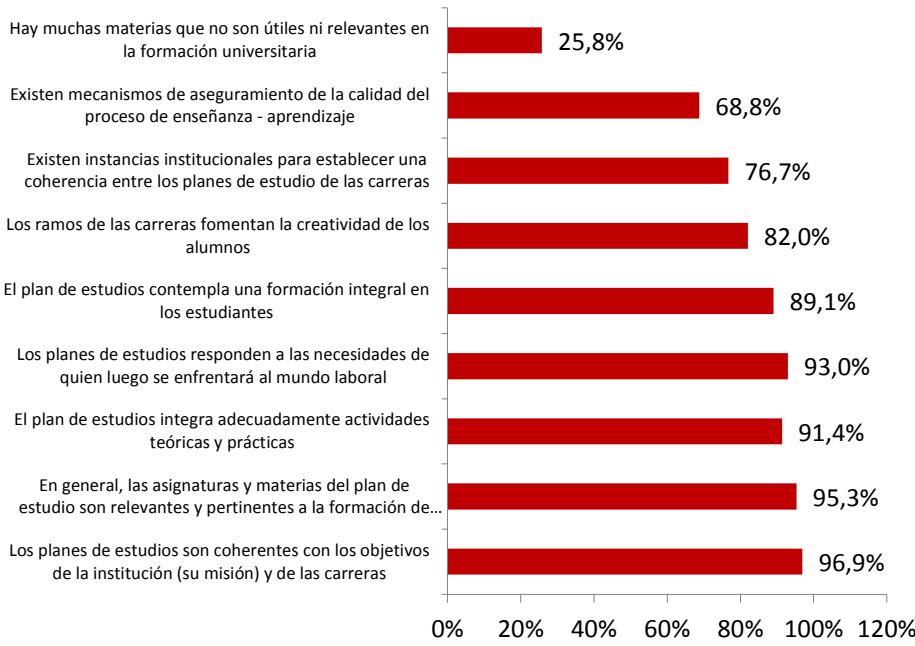
<sup>85</sup> Anexo N°42. Reglamento de Estudiantes de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

En suma, en la aplicación de esta política, hay al menos tres direcciones de gestión involucradas. Por un lado, la Dirección de Registro Curricular Académico (Unidad de Admisión, Unidad de Procesos Curriculares, Unidad de Titulaciones); por otro lado, la Dirección de Desarrollo Académico (Unidad de Apoyo y Seguimiento a los Estudiantes, Unidad de Estudios Generales) y, por último, la Dirección de Investigación y Postgrado (Unidad de Postgrados) para programas de este nivel.

### 2.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave

La evaluación de los docentes sobre los planes de estudio, la coherencia con los propósitos y los mecanismos de aseguramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, se pueden ver en el siguiente gráfico:

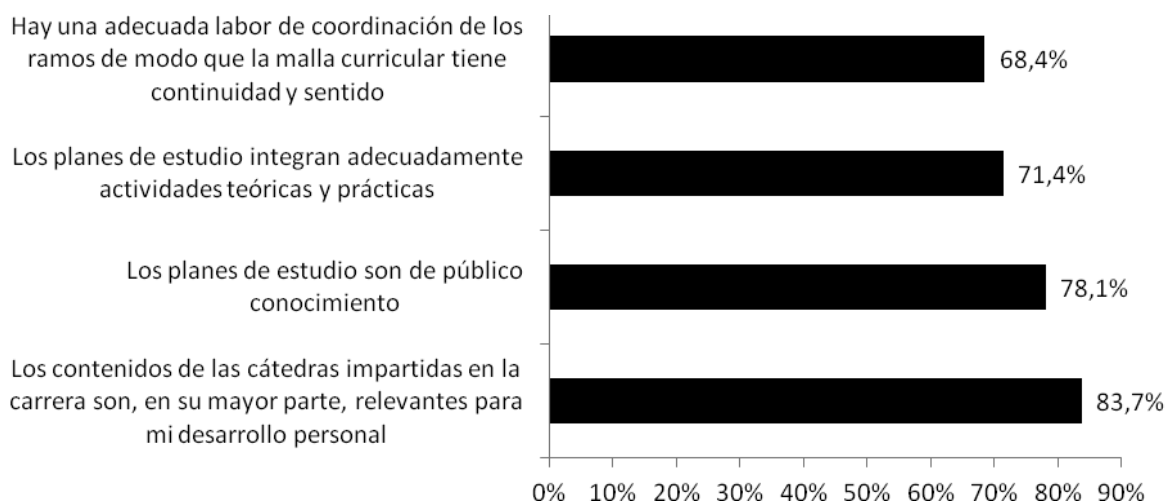
**Gráfico 20: Opinión de los docentes sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

En el caso de los estudiantes, las opiniones se reflejan en el gráfico a continuación:

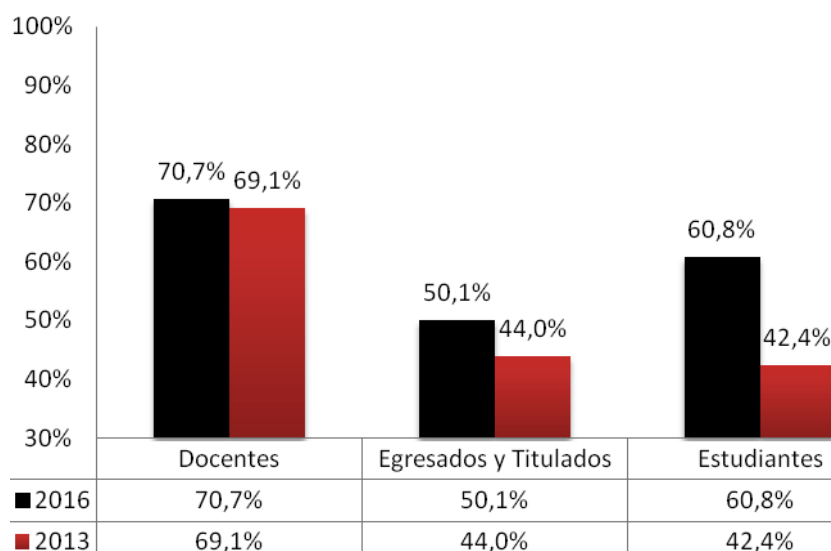
**Gráfico 21: Opinión de los estudiantes sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

En cuanto a la infraestructura y recursos para el aprendizaje, en los últimos tres años este aspecto muestra una ligera tendencia al alza en la percepción de la comunidad universitaria, siendo los estudiantes el sector que más ha aumentado su valoración de este aspecto (con un 18,3% de incremento en el periodo):

**Gráfico 22: Evaluación de los actores clave sobre la dimensión Infraestructura**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

## 2.4 Síntesis evaluativa

La revisión del criterio Proceso de Enseñanza, considerando los aspectos de Selección y Admisión, existencia de Métodos Pedagógicos y el Control del Proceso de Gestión de la Enseñanza, da cuenta de las siguientes fortalezas:

- a. La Universidad cuenta con mecanismos para definir, evaluar y corregir la enseñanza, a través de adecuados y claros sistemas de selección y/o admisión de estudiantes.
- b. Existe en la institución una orientación explícita y conocida para incorporar académicos destacados y especialmente afines a las exigencias del Modelo Educativo.
- c. La Universidad demuestra una búsqueda permanente de coherencia pedagógica y evaluativa entre el aula, el programa de curso y el perfil de egreso a partir de herramientas de planificación docente adecuadas y de programas de curso que incorporan el SCT.
- d. Existen mecanismos que aseguran mejoramiento permanente de la labor realizada y, a la vez, la mayor coherencia con los aspectos identitarios de la Misión, Visión y Principios institucionales, en lo referido a las dimensiones estrictamente pedagógicas del Proyecto Institucional.

La debilidad detectada sería:

- a. Los estamentos docente y estudiantil consideran necesario mejorar la implementación y las condiciones de operación y recursos para la enseñanza.

## 2.5 Líneas de mejoramiento

- Programa de enriquecimiento de los recursos de apoyo a la docencia y de mejoramiento cualitativo del uso del espacio educativo

## Criterio 3: Dotación Académica/Docente

### 3.1 Presentación del estándar

La institución cuenta con mecanismos eficaces para asegurar la calidad de su dotación académica/docente, considerando las estrategias de reclutamiento y renovación del personal. La institución cuenta con mecanismos eficaces para asegurar la calidad de su dotación académica/docente considerando su evaluación, seguimiento y perfeccionamiento.

### 3.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento

El objetivo de esta sección es evidenciar la conformación y calidad del cuerpo docente de la Universidad, de acuerdo a un conjunto de indicadores que dan cuenta de:

- 1) Existencia de un sistema de clasificación del cuerpo docente.
- 2) Oportunidades de cualificación de los docentes.
- 3) La composición interna de la jornada de los docentes (carga académica).
- 4) Evaluación de los estudiantes acerca de la calidad docente.
- 5) Evaluación de la productividad académica.

#### 3.2.1 Clasificación Docente

La Universidad cuenta con políticas y mecanismos para garantizar la calidad de la docencia y de la productividad académica, principalmente a través del Reglamento de Carrera Académica,<sup>86</sup> instrumento de gestión que define e integra procedimientos sobre concursos, clasificación en rangos, evaluación, estímulos, derechos y cese de sus funciones.

Se trata de un cuerpo normativo que formaliza y reconoce las diversas áreas de trabajo académico: docencia, investigación, extensión y gestión, asignándole a la institución el deber de asegurar y profundizar en este reconocimiento, atendiendo las nuevas demandas contextuales externas y los propios desafíos de desarrollo institucional.

En este escenario, de acuerdo a la Política de Desarrollo Docente y Estudiantil vigente,<sup>87</sup> hay acciones que resultan fundamentales para guiar este proceso, y que deben seguir orientando el trabajo docente:

- Ingreso a la carrera académica vía concurso, reconociendo la cualificación postgradual y la experticia disciplinar-profesional.
- Jerarquización de la trayectoria profesional por pares y de acuerdo a criterios convenidos para cada facultad.
- Cumplimiento de carga docente y académica a través de las normas que estipulan la obligatoriedad en las diversas áreas de trabajo, según jerarquía del académico;

---

<sup>86</sup> Anexo N°6. Cfr. Reglamento de Carrera Académica.

<sup>87</sup> Ver anexo N°48. Política de Desarrollo Docente y Estudiantil.

- Planificación de actividades del académico, a través del instrumento llamado Ficha Académica<sup>88</sup> del Decreto 200, la que contempla las diversas áreas mencionadas;
- Evaluación del cumplimiento de los compromisos y obligaciones a través de un sistema integral;
- Capacitación permanente para el fortalecimiento de su desempeño docente y académico.

En principio, la selección de académicos contratados y a honorarios se realiza sobre la base de concursos públicos de antecedentes, contemplando los mecanismos de convocatoria, comisiones de evaluación y de apelación que rigen los concursos. La política de concurso privilegia a los profesores con postgrado, investigación, publicaciones y/o experiencia profesional con el objeto de asegurar calidad académica y, desde 2016, se exige Grado Académico de Doctor para postular a cargos académicos en la Universidad (excepto para cursos a honorarios de corte profesionalizante).

Actualmente, la conformación de la planta docente –incorporada mayoritariamente por la vía de los concursos públicos– posee la siguiente distribución, mostrando una significativa tendencia a la reducción del componente honorarios:

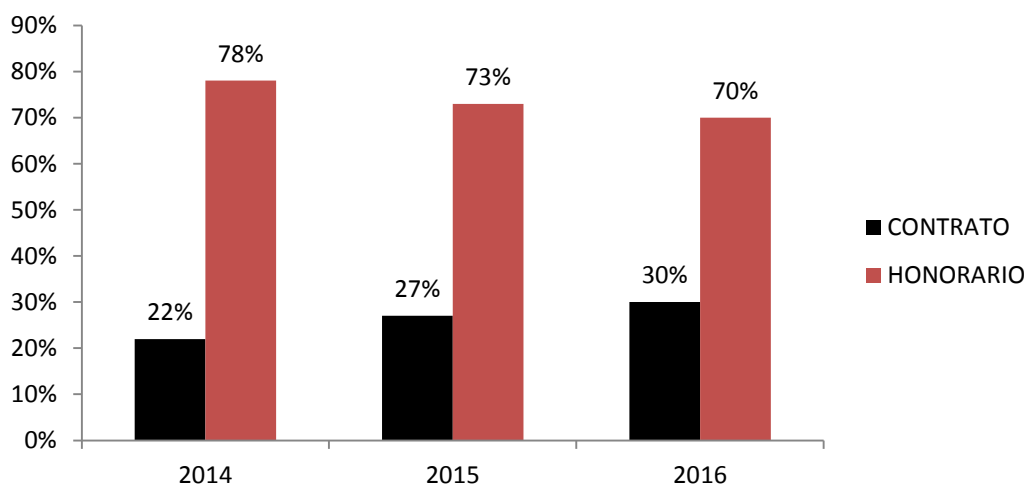
**Tabla 33: Distribución de docentes por tipo de contrato**

Tipo de contratación	2014	2015	2016
CONTRATO	22%	27%	30%
HONORARIO	78%	73%	70%

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

El gráfico siguiente avala esta apreciación:

**Gráfico 23: Distribución docente según tipo de contrato 2014-2016**



Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

<sup>88</sup> Ver anexo N°46. Ficha Académica.

La Universidad posee un sistema de clasificación de académicos que opera desde hace más de una década, que es conocido y valorado por la comunidad.

El baremo de clasificación pondera antecedentes académicos (títulos y grados; docencia, investigaciones, publicaciones, asistencia a congresos, entre otros) y de ejercicio profesional. A partir de su jerarquización, se define la remuneración que recibe cada docente y su carga académica.

La tabla siguiente refleja, para el último trienio, un incremento importante en las categorías de Profesores Titulares (categoría "A") y Profesores Asociados (categoría "B"), en desmedro de la categoría más baja (categoría "E"). También se observa que el proceso de categorización ha avanzado sustantivamente en la población de docentes, incluyendo a los docentes a honorarios (de un 51% en 2014 a más del 80% en 2016), lo que es coherente con el esfuerzo de la Universidad por completar el proceso de evaluación y jerarquización del cuerpo docente.

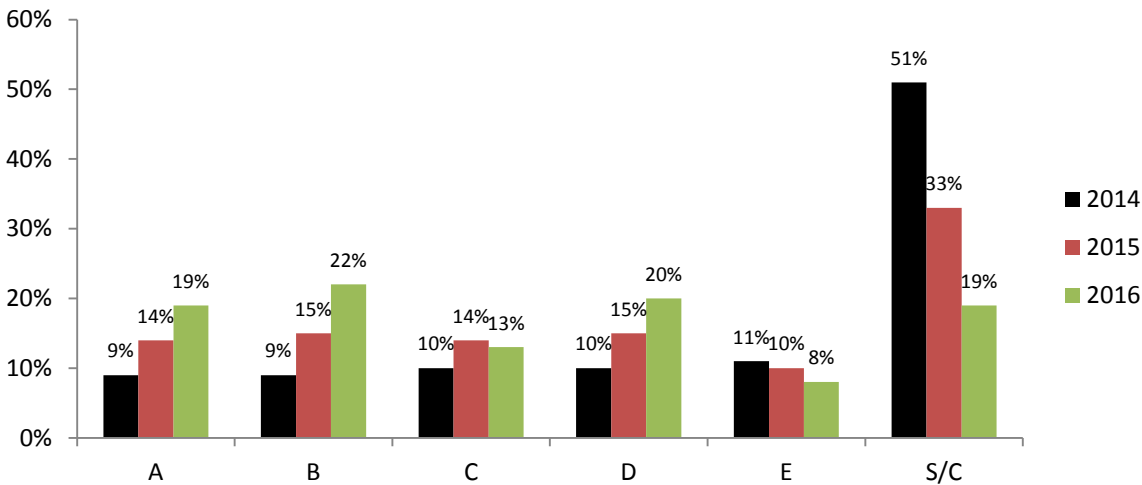
**Tabla 34: Porcentaje de docentes según categoría académica, AÑOS 2014-2016**

Categoría	2014	2015	2016
Profesor Titular (A)	9%	14%	19%
Profesor Asociado (B)	9%	15%	22%
Profesor Adjunto (C)	10%	14%	13%
Profesor Asistente (D)	10%	15%	20%
Profesor Auxiliar (E)	11%	10%	7%
Sin categorizar (S/C)	51%	32%	19%

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

Gráficamente, estas tendencias se presentan a continuación:

**Gráfico 24: Profesores según categoría asignada 2014-2016**



Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

También se puede observar un proceso incipiente de mejoramiento de la calidad de los académicos según la formación que poseen. En este sentido, se ha reducido el número de docentes con formación profesional y ha aumentado el porcentaje de académicos con estudios de posgrado. Esta tendencia se sostiene en el trienio 2014-2016.

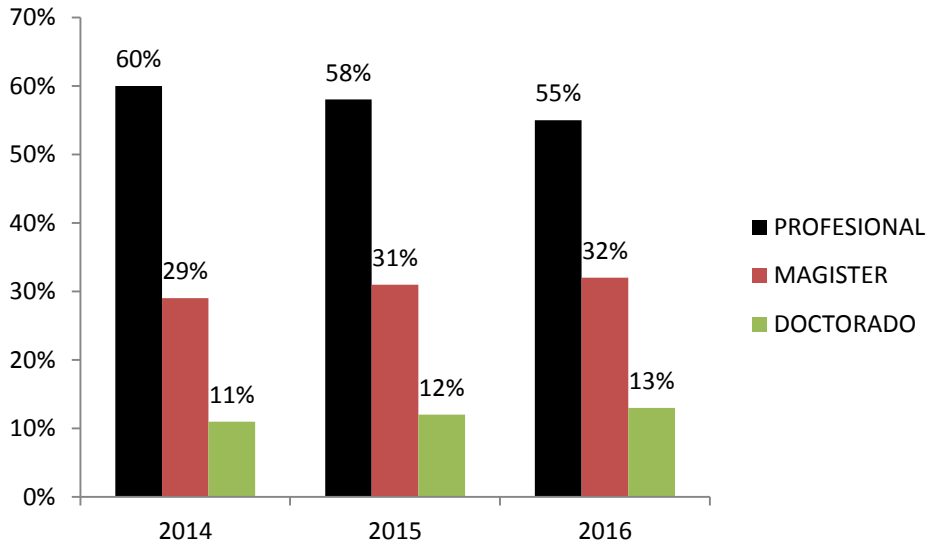
**Tabla 35: Grado académico de los docentes 2014-2016**

Grado académico	2014	2015	2016
PROFESIONAL	60%	57%	55%
MAGISTER	29%	31%	32%
DOCTORADO	11%	12%	13%

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

El siguiente gráfico expresa la tendencia señalada:

**Gráfico 25: Grado académico de los docentes entre 2014 y 2016**



Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

**3.2.2 Cualificación docente**

Como parte de la Carrera Académica vigente, la Universidad ha creado y reforzado –en los últimos tres años– distintos dispositivos de incentivo al mejoramiento de la calidad docente y de la productividad de nuestros académicos. Entre ellos, destacan:

- a) **Convocatoria a concursos docentes**, estableciendo el requisito de contar con el grado académico de Doctor y con ingreso directo a clasificación académica.
- b) **Incentivo al cierre de tesis doctorales<sup>89</sup>**, mediante permisos con goce de sueldo por un máximo de 4 meses.

<sup>89</sup> Ver anexo N°52. Incentivo a cierre de tesis doctorales.

- c) **Incentivo a la participación de profesores en estadías postdoctorales** que cuentan con financiamiento regular, mediante permisos con goce de sueldo por un máximo de 6 meses.
- d) **Incentivo económico permanente a la transferencia de conocimiento<sup>90</sup>**, para académicos que han publicado en revistas indexadas (WOS y SCOPUS). De ventanilla abierta.
- e) **Incentivo para la participación de los académicos** en Congresos Nacionales e Internacionales con ponencias aceptados sobre trabajos inéditos. De ventanilla abierta.
- f) **Fortalecimiento de los concursos regulares<sup>91</sup>** para la publicación de obras, resultado de procesos de indagación científica o de creación artística.
- g) **Fortalecimiento de los concursos regulares<sup>92</sup>** para el establecimiento de Núcleos Temáticos de Investigación que alberguen proyectos de indagación científica o de creación artística.
- h) **Apoyo a Investigadores Postgraduales<sup>93</sup>**, exalumnos de la UAHC que se desempeñan como tutores de programas, por medio de becas de arancel completo.
- i) **Apoyo a Investigadores Postgraduales<sup>94</sup>**, pertenecientes a pueblos indígenas que se desempeñan como asistentes de escuela, por medio de becas de arancel completo.
- j) **Desarrollo de oportunidades de capacitación docente**, a cargo de la Dirección de Desarrollo Académico, en temáticas relacionadas con el desempeño de sus funciones: Taller de Inducción a la Docencia, Taller de Primeros Auxilios, Taller de Inducción a la Gestión Académica, Diplomado en Docencia Universitaria, Jornadas de Capacitación asociadas a la Nivelación de Competencias Básicas (PINCB), entre otras.
- k) **Promoción de los rasgos del docente UAHC**, en las distintas instancias de inducción y de socialización del Modelo Educativo de la Universidad.

Todos estos dispositivos dan cuenta de la existencia y operatividad de un mecanismo sistemático y valorado de fortalecimiento de la calidad de nuestros académicos, que favorece tanto a docentes con jornada como a docentes a honorarios, quienes son exigidos a desempeñar prácticas educativas y de producción de conocimientos en armonía con los principios del Proyecto Educativo.

### 3.2.3 Carga académica

La Universidad cuenta con una política explícita de regulación de la carga académica y de las exigencias derivadas de dicha carga, según la categoría académica establecida y la jornada de contratación.

Dicho procedimiento se encuentra explicitado en el Decreto 200/2014 y en el Reglamento de la Carrera Académica, documentos publicados en la Intranet de la Universidad.

<sup>90</sup> Ver anexo N°54. Bono "incentivo a las publicaciones".

<sup>91</sup> Ver anexo N°53. Concurso para publicación de obras.

<sup>92</sup> Ver anexo N°64. Convocatoria NTI.

<sup>93</sup> Ver anexo N°55. Apoyo a estudiantes postgraduales. Becario-tutor

<sup>94</sup> Ver anexo N°56. Apoyo a estudiantes indígenas de postgrado.

El decreto tiene como rasgos centrales los siguientes:

1. Exige a cada docente contratado precisar cada año cuál es su carga académica, de acuerdo a su jerarquía y jornada laboral de contrato (Ficha Académica asociada al Decreto 200).<sup>95</sup>
2. Esta carga académica debe estar en armonía con la planificación de la docencia que realiza la Escuela a la que pertenece o presta servicios, en lo referido a los cursos y actividades curriculares que debe cumplir semestralmente. En términos prácticos, se resguarda una proporción 1:1 en relación al tiempo de aula y extra-aula que debe comprometer cada académico. Este principio garantiza el necesario tiempo de preparación de clases, atención de alumnos y de evaluación en la carga académica de nuestros docentes.
3. La ficha también explicita las otras tareas académicas y de apoyo a la gestión de la Escuela de pertenencia que debe realizar cada académico, lo que se expresa y recoge consensuadamente en el Plan operativo Anual de la Carrera o Programa. En este caso, se incluyen compromisos laborales de acreditación, de seguimiento estudiantil, de membrecía en agrupaciones de interés o comisiones relevantes, de coordinación de prácticas, de representación de la carrera, entre otros.
4. Finalmente, el decreto y la ficha respectiva permiten expresar los compromisos de productividad académica de cada profesor, en términos de proyectos, investigaciones, publicaciones, de asistencia a eventos científicos o artísticos, de creación de material didáctico, entre otros.
5. En términos de aseguramiento de la calidad, la ficha es visada por el Director de la Escuela y, posteriormente, por la Decanatura, en armonía con los intereses y mejores proyecciones de desarrollo académico de la Escuela respectiva. En el nivel central, el análisis de la pertinencia y validez de las cargas académicas, según las exigencias del Decreto 200, lo realiza la Dirección de Desarrollo Académico, específicamente la Unidad de Apoyo y Seguimiento a la Labor Docente. Para efectos de evaluación de desempeño de cada académico, la Ficha constituye el principal instrumento de análisis.

### 3.2.4 Evaluación de la docencia

El sistema de evaluación de la docencia de la Universidad, situado en el campo preciso de las prácticas educativas y evaluativas, tiene por objeto establecer el grado de cumplimiento y de compromiso con los objetivos y tareas docentes que desempeñan los académicos de la Universidad, en consonancia con la misión y visión de ésta. Además, en atención a los procesos de innovación que se han desplegado desde 2011, la evaluación también ha pretendido motivar a los académicos a un perfeccionamiento permanente destinado a mejorar su participación en las tareas atinentes a su cargo y posición.

En este contexto, desde el segundo semestre de 2016, el instrumento empleado<sup>96</sup> –con base en la percepción de los estudiantes– recibió ajustes por parte de la Dirección de Desarrollo Académico, que implicaron mayor coherencia pedagógica con el estado actual de la innovación curricular,

<sup>95</sup> Cfr. Anexo N°46. Ficha Académica.

<sup>96</sup> Ver anexo N°57. Instrumento evaluación docente 2016.

incorporando ítems sobre: a) Aporte de cada programa al logro de los respectivos perfiles de egreso; b) Pertinencia de la cantidad de créditos asignados a cada curso; c) Adecuada distribución de los tiempos de trabajo en aula y de trabajo autónomo; y d) Incorporación de nuevas y diversificadas prácticas evaluativas.

El sistema de evaluación de la docencia de la UAHC contempla, como modo de triangular la información recogida, la recopilación de datos desde tres fuentes distintas, de manera que las autoridades competentes tengan a su disposición la mayor información posible para la toma de decisiones sobre esta materia. De esta forma, todo docente es evaluado por los estudiantes a los que les hizo clases, evaluación que se realiza al momento de la toma de asignaturas en registro curricular. Adicionalmente, todo docente es evaluado por su jefe directo (Jefes de Carrera o Programa / Directores de Escuela)<sup>97</sup>; y, por último, cada docente es consultado sobre la evaluación que hace de su propio desempeño.

Los resultados de esta evaluación muestran porcentajes de valoración positiva de la docencia que se han asentado por encima del 90% en los últimos cinco años. Habitualmente, el área "Relación con los estudiantes" es la que obtiene mayor porcentaje de respuestas positivas (91,2%) junto con el área "Relación con el saber disciplinario" (91,6%).

Por otro lado, se muestran levemente rezagadas aquellas áreas, que refieren directamente a prácticas de aula ("Relación con la enseñanza") y de evaluación ("Relación con las prácticas evaluativas"), con un 89,1% y 88,2%, respectivamente. Este resultado es coherente con el hecho de que la innovación curricular recién en 2016 implicó una operacionalización efectiva a nivel de aula, instalando créditos transferibles en todos los programas de la Universidad y promoviendo prácticas educativas más acorde a las exigencias de Modelo Educativo. Por ende, estas áreas deben mejorar durante el resto del presente año.

**Tabla 36: Promedio evaluaciones docentes por año**

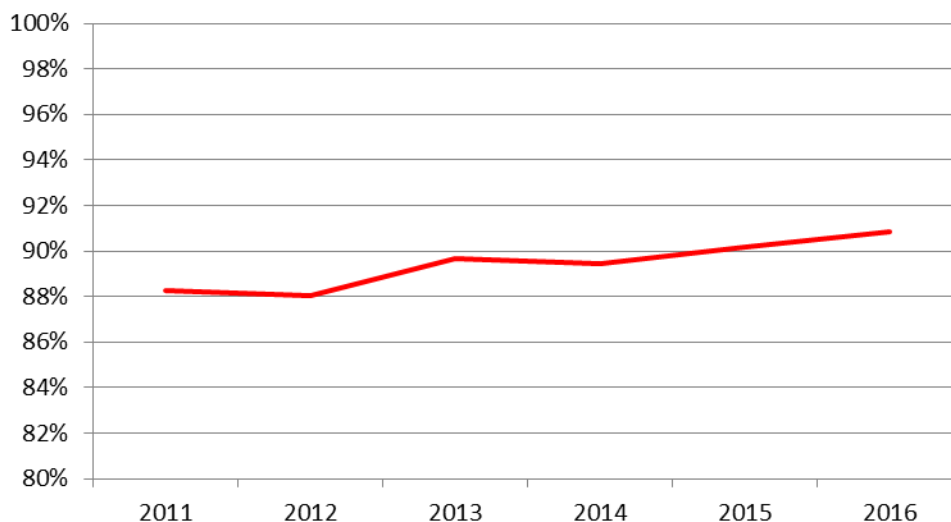
	Promedio Anual	Relación con los estudiantes	Relación con el Saber Disciplinario	Relación con la enseñanza	Relación con las prácticas evaluativas	Aspectos formales	Evaluación general
2011	88,28%	89,9%	90,1%	87,2%	86,7%	88,8%	87,0%
2012	88,05%	89,6%	89,6%	86,8%	86,3%	88,4%	87,6%
2013	89,67%	90,7%	91,2%	88,5%	87,7%	89,7%	90,2%
2014	89,43%	90,8%	91,2%	88,6%	87,3%	89,6%	89,1%
2015	90,16%	91,3%	91,5%	89,3%	88,7%	90,4%	89,9%
2016	90,84%	92,2%	92,3%	90,1%	89,2%	92,0%	89,1%
		91,2%	91,6%	89,1%	88,2%	90,4%	89,6%

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

<sup>97</sup> Se realiza en el proceso de evaluación anual, momento en que cada unidad realiza su POA (Plan Operativo Anual), y en el cual se evalúan y se discuten las "Fichas Académicas", que es el instrumento de planificación del trabajo de cada académico, ver Anexo N° 46: "Ficha Académica".

El mejoramiento constante de la valoración de la docencia ofrecida se aprecia en el siguiente gráfico:

**Gráfico 26: Evolución de la valoración de la docencia**



Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

### 3.2.5 Cuerpo docente y aseguramiento de la calidad

Desde un punto de vista ligado al aseguramiento de la calidad del cuerpo docente, es necesario recalcar que, desde el año 2014, la Universidad ha puesto en marcha un sistema de gestión denominado *Sistema de Evaluación Académica para la Mejora de Prácticas*. Este sistema, como hemos señalado, se conforma de tres mecanismos integrados de evaluación académica:

- 1) Evaluación Docente;
- 2) Evaluación de Desempeño en Investigación y Vínculo;
- 3) Autoevaluación de Desempeño Académico.

**En primer lugar**, en el caso de la Evaluación Docente, operan dos mecanismos formales:

- 1) desde el 2014, para el conjunto de programas (pregrado y postgrados), opera en plataforma NAVEGADOR la aplicación de un instrumento cuyos resultados son accesibles por quienes tienen responsabilidad en el acompañamiento de los procesos docentes (jefes de carrera o programa, directores de escuela, secretarios académicos de facultad y decanos).
- 2) desde su propia instalación, algunas carreras han desarrollado procedimientos evaluativos complementarios para actividades curriculares específicas (Danza, Teatro, Composición Musical, Producción Musical, Trabajo Social, Geografía y las carreras de la Facultad de Pedagogía).

**En segundo lugar**, la evaluación académica en la universidad se asocia esencialmente al desarrollo de la carrera académica, según lo que establece el reglamento que la regula (Reglamento de Carrera Académica) en los Títulos III (De la clasificación académica) y IV (De la evaluación de los académicos).

Tal evaluación, como se ha señalado, se desarrolla a través de los procesos de clasificación y reclasificación de nuestros profesores y de la evaluación del desempeño de sus funciones y tareas establecidas en los Programas Operativos Anuales de las escuelas y carreras (POA) y la planificación anual de las actividades comprometidas por cada académico. Estas definiciones revelan un esfuerzo sostenido de aseguramiento de la calidad de la planta de académicos según normas establecidas ya desde largo tiempo.

Durante 2015, se implementó de manera periódica la Evaluación de Desempeño en las áreas de Investigación (producción y transferencia), Vínculo con el Medio (Extensión, Prestación de Servicios y Apoyo a Servicios Comunitarios) y Gestión Académica (tareas *ad hoc* acordadas con la dirección de escuela al inicio de cada año lectivo). Los criterios de esta evaluación consideran el análisis de la Ficha Académica (instrumento unipersonal) con ajuste a POA (Plan Operativo Anual) de escuela y cumplimiento del Decreto 200 (que norma la carga académica).

**En tercer lugar**, las Escuelas propician el desarrollo de un Proceso de Autoevaluación que considera las variables y compromisos que el propio docente ha declarado como prioritarias en su Ficha Académica (Decreto 200), teniendo en cuenta los objetivos estratégicos definidos a nivel de escuela en el POA.

Esta información, integrada y triangulada, es empleada por las direcciones de escuela para solicitar mejoras, cambios y transformaciones en los procesos académicos del docente. De la misma forma, las direcciones de escuela pueden tomar decisiones sobre continuidad y permanencia de los docentes presentando dicha información a las decanaturas correspondientes. Los resultados de estas evaluaciones son sistematizados por la Unidad de Apoyo y Seguimiento a la Labor Docente que cuenta con una serie de acciones tendientes a mejorar los procesos formativos, académicos y de cualificación docente en caso de que sean requeridos por demanda espontánea o a solicitud de las direcciones de escuela y/o de la decanaturas.

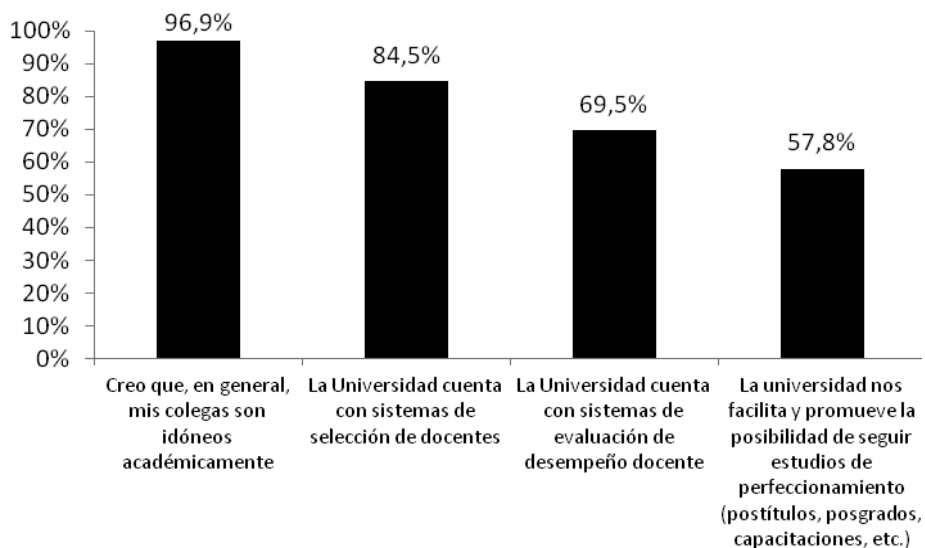
El Sistema de Evaluación Académica para la mejora de prácticas, se encuentra programado de acuerdo a calendario institucional y es acompañado, para fines de reconocimiento, por un reglamento de categorización académica que define la carrera académica en términos de trayectoria universitaria.

### 3.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave

En cuanto a la percepción de distintos actores sobre nuestros docentes, existe una valoración positiva de su preparación, idoneidad y actitudes formativas. Esta valoración ha mejorado sostenidamente, llegando en 2016 a cifras superiores al 95% en los propios docentes, a 84% en los

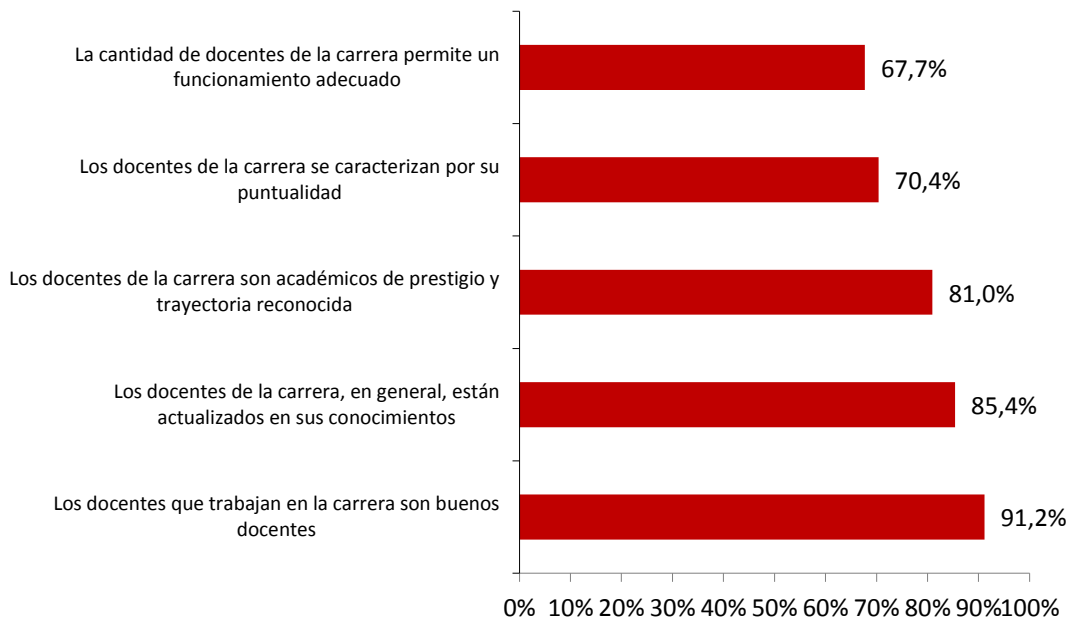
egresados y titulados, y sobre el 90% en los actuales estudiantes. En este último caso, se observa un alza de cerca de 15 puntos de valoración promedio en el último trienio en el ámbito de la calidad del docente, lo que avala los esfuerzos de mejoramiento desplegados a partir del Modelo Educativo:

**Gráfico 27: Opinión de docentes sobre los recursos humanos**



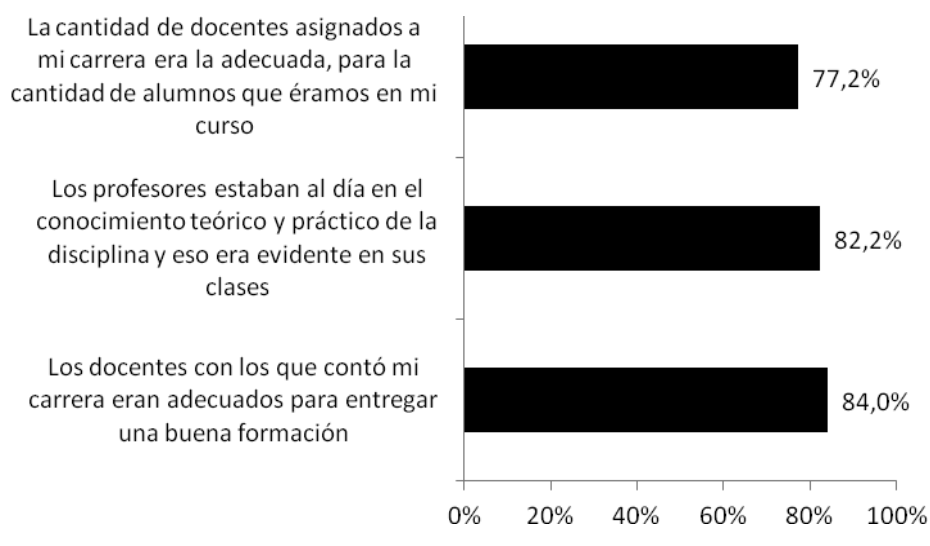
Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

**Gráfico 28: Opinión de los estudiantes sobre recursos humanos**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

**Gráfico 29: Opinión egresados y titulados sobre los docentes**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

En suma, lo anterior evidencia la forma de operar del Modelo Educativo en la tarea de incorporación, inducción y desempeño docente de nuestros académicos, permitiendo la toma de decisiones y el mejoramiento de los procesos de enseñanza.

En las encuestas de opinión aplicadas, los docentes aprecian las condiciones de gestión e incentivo a la docencia revelando un aumento de su satisfacción al pasar de 2013 a 2016:

**Tabla 37: Opinión de docentes sobre la institución 2013-2016**

Dimensión Satisfacción General de Docentes (Respuestas "MUY DE ACUERDO" Y "DE ACUERDO")			
Ítems	2016	2013	Diferencia
Es un orgullo ser docente, ayudante y/o tutor de esta institución	95,3%	93,0%	+2,3%
La docencia impartida en esta institución es de calidad	95,3%	95,0%	+0,3%
Estoy satisfecho con el apoyo a la docencia que he recibido en esta institución	82,9%	67,0%	+15,9%
<b>PROMEDIO</b>	<b>91,8%</b>	<b>84,5%</b>	<b>+7,3%</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

### 3.4 Síntesis evaluativa

De acuerdo a lo señalado en párrafos precedentes, la Universidad ha desplegado tempranamente en su desarrollo institucional diversos esfuerzos destinados a garantizar calidad de la docencia y condiciones mínimas de productividad académica.

En la actualidad se encuentra perfeccionado y profundizando estos procedimientos de aseguramiento de la calidad docente, lo que implica las siguientes fortalezas:

- a. La Universidad cuenta con políticas y mecanismos para asegurar la calidad de su dotación académica, considerando la existencia de un reglamento de Carrera Académica que norma la entrada, desempeño, incentivo, evaluación y retiro de docentes.
- b. La institución posee un sistema integral de evaluación académica que incluye procedimientos oportunos y válidos para el mejoramiento de la productividad académica, en estrecha relación con el desarrollo y los intereses de cada Escuela y Facultad.

Las debilidades descritas para este criterio son:

- a. Algunas escuelas presentan brechas en sus requerimientos de jornadas académicas en relación a su desarrollo y proyección.
- b. Falta consolidar los mecanismos de evaluación y seguimiento de la productividad académica.

### 3.5 Líneas de mejoramiento

En relación a los aspectos a mejorar:

- Crear un programa de fortalecimiento y seguimiento de la planta académica.

## Criterio 4: Estudiantes: Progresión, Servicios y Recursos para la Docencia.

### 4.1 Presentación del Estándar

La institución cuenta con mecanismos que permiten atender de manera eficaz a sus estudiantes, considerando su progresión en el plan de estudios. La institución cuenta con mecanismos que le permitan atender de manera eficaz a sus estudiantes, considerando la retroalimentación proveniente de sus egresados.

### 4.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento

El presente criterio aborda el conjunto de políticas y mecanismos dispuestos y utilizados sistemáticamente para asegurar la calidad del monitoreo y seguimiento a la trayectoria formativa de los estudiantes y los resultados de la formación, a través del análisis de los principales indicadores de progresión y desempeño académico. Al mismo tiempo, este criterio evaluará los servicios que la universidad presta y pone a disposición de los estudiantes, considerando sus opiniones para su mejoramiento, así como también la evaluación del impacto en la formación recibida, a través del análisis asociado al seguimiento de egresados y titulados, evidenciando la consistencia y calidad de la formación, y su coherencia con los propósitos institucionales, como se revisa a continuación:

- 1) Progresión
- 2) Egreso y titulación
- 3) Servicios Estudiantiles

#### 4.2.1 Progresión

##### **4.2.1.1 Monitoreo y Seguimiento a la Trayectoria Académica de los estudiantes.**

La Universidad entiende la progresión como la trayectoria que recorren los y las estudiantes desde que ingresan hasta que cumplen con la obtención del título y/o grado. Desde sus inicios ha implementado acciones de inclusión y de autorregulación que han permitido generar condiciones para que los estudiantes logren acceder a los estudios y culminarlos.

El monitoreo y seguimiento de la progresión de nuestros estudiantes es parte de un procedimiento regular que se realiza de manera permanente y responde a un mejoramiento continuo de nuestros sistemas de información. Evidencia de ello es que actualmente, el monitoreo de la progresión es considerado como un ejercicio prioritario para la toma de decisiones académicas, basado en procedimientos claros y conocidos por las unidades académicas y de gestión a cargo de esta importante función.

Las Escuelas y Facultades son las responsables del seguimiento y monitoreo de la progresión, coordinadas con el nivel central que produce información consolidada y confiable, provee soporte y establece los lineamientos generales. Los diversos reordenamientos institucionales, -

específicamente la formalización de la Unidad de análisis de Datos, dependiente de la Dirección de Planificación y Evaluación- han tenido como resultado la mejora de la calidad en la producción, procesamiento y análisis de la información.

Otro de los avances en esta materia ha sido la articulación de las dos direcciones de gestión, que son la mayor fuente de información asociada a los estudiantes en cuanto a sus características de entrada y a la progresión académica propiamente tal. Estas son la dirección de Admisión y la dirección de Registro Curricular, respectivamente. La decisión institucional ha sido fusionarlas, de modo que actúen como un cuerpo consistente para esta tarea.

La Dirección de Registro Curricular y Admisión (DIRA), dependiente de la Vicerrectoría Académica, tiene como propósito el registro y emisión de las certificaciones académicas constitutivas de planes, programas y currículos, conducente en su gran mayoría a grados y títulos. Se articula fuertemente con las direcciones de Desarrollo Académico y de Planificación y Evaluación, lo que ha permitido generar un sistema de reportes orientado a la toma de decisiones y al desarrollo de acciones tendientes a la generación de condiciones para el éxito académico de nuestros estudiantes. Dichos informes se encuentran disponibles para el conjunto de las direcciones de Escuelas y Carreras y Jefaturas de Programas y Postgrados, así como también para las Direcciones de Gestión y aquellas instancias externas que demandan información periódicamente. La información que se produce y gestiona es generada y ordenada en atención a los procesos contenidos en el calendario académico semestral y anual, alineados también con los calendarios establecidos desde MINEDUC y CNA, entre otras reparticiones.

Como ya se ha mencionado, para la Universidad el seguimiento curricular asociado a la toma de decisiones académicas es un aspecto clave, consignándose como uno de los Sistemas de Gestión Prioritaria, asociado a nuestro Modelo de Gestión de Calidad.

El Sistema de Seguimiento Curricular para la toma de decisiones académicas<sup>98</sup> reúne, a través de una serie de informes o reportes, los procesos propios de la vida académica de los estudiantes desde su ingreso, pasando por el historial de calificaciones y resultados de resoluciones, concluyendo con su egreso y titulación. Coherente con los marcos regulatorios, incorpora una serie de mecanismos y procedimientos orientados al monitoreo de la progresión estudiantil.

---

<sup>98</sup> Anexo N° 24. Sistema de Seguimiento Curricular para la toma de decisiones académicas.

**Tabla 38: Reportes del Sistema de Seguimiento Curricular para la Toma de Decisiones**

<b>Reportes</b>
<b>1. Resumen Diario de Admisión</b>
<b>2. Reporte Anual de Admisión</b>
<b>3. Reporte Diario de Estudiantes Matriculados (vigentes) con carga académica</b>
<b>4. Reporte semestral de estudiantes matriculados (vigentes) con carga académica.</b>
<b>5. Reporte semestral estudiantes eliminados por causal académica.</b>
<b>6. Reporte diario evolución actas de calificaciones</b>
<b>7. Reporte semestral estudiantes egresados y titulados</b>
<b>8. Reporte de estudiantes reincorporados</b>

La Vicerrectoría a través de su Dirección de Desarrollo Académico, elabora otros reportes, que permiten el análisis de la progresión, ya sea a nivel de la retención-deserción, aprobación-reprobación, nivel de avance curricular, promedios de calificaciones, que son relevantes para la toma de decisiones académicas.

#### **4.2.1.2 Caracterización de los estudiantes**

La Universidad cuenta con una definición clara acerca de los mecanismos asociados al proceso de ingreso de sus estudiantes. Específicamente sobre el proceso de Admisión, posee una serie de procedimientos que organizan la postulación, selección y matrícula. Las acciones son coordinadas desde la Dirección de Registro Curricular y Admisión, constituyéndose en la principal fuente de generación de información de entrada de los estudiantes.

La información capturada en el proceso de Admisión ha permitido a las unidades Académicas (Carreras, Escuelas y Facultades) contar con información relevante acerca de las características de entrada de sus estudiantes, como el Promedio de Notas de la Enseñanza Media (NEM), Puntajes PSU, Colegios de Procedencia, trayecto Enseñanza Media-Universidad, entre otros datos.

Estos datos permiten una caracterización de los estudiantes de primer año y por tanto son la base para el posterior seguimiento y levantamiento de acciones académicas asociadas a la progresión. En efecto, la Universidad no solo cuenta con mecanismos de captura de esta información, sino también con mecanismos de procesamiento para la toma de decisiones académicas. Para ello la DIRA ha establecido diversos procedimientos, que decantan en reportes que consideran toda esta información por carrera y facultad, y que son entregados a las unidades académicas.

La Dirección de Desarrollo Académico (DIDA) articula los datos de entrada con otras variables asociadas a los desempeños académicos de los estudiantes, de modo que sea posible tomar decisiones respecto de acciones de acompañamiento académico para aquellos estudiantes que lo

requieran, con foco especialmente en aquellos de primer año, para que la docencia y los programas de apoyo tengan un real impacto en la calidad de la formación.

A continuación se revisan los principales indicadores de las características de ingreso en una serie histórica de cinco años:

Nuestros estudiantes en promedio son mayoritariamente mujeres, cuya tasa de participación de la matrícula de primer año es del 54,7%, expresado como el promedio de los últimos cinco años, aumentando levemente esta proporción en la jornada vespertina. En cuanto al promedio de edad, existe una marcada diferencia en ambas jornadas, siendo menor el promedio de edad en la jornada diurna (22 años) y mayor en la jornada vespertina (30 años) que ha venido a la baja en los últimos cuatro años.

En cuanto a las principales características de entrada de nuestros estudiantes, el promedio de Notas de Enseñanza Media (NEM) se ha mantenido estable, a pesar de los vaivenes y cambios en la política de educación superior de los últimos años (proceso de reforma, gratuidad, focalización de recursos en universidades del CRUCH, entre otras). Este indicador caracteriza con bastante precisión al estudiantado de la Universidad, lo que permite relevar factores de la trayectoria escolar en contexto. El promedio, además de mantenerse estable, se encuentra en la media nacional.

**Tabla 39: NEM Comparativo 2012-2016.**

2012	2013	2014	2015	2016
5,475	5,432	5,342	5,395	5,405

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

En cuanto al promedio PSU, este se encuentra levemente por sobre la media aritmética de quienes rindieron dicha prueba a nivel nacional, alcanzando en 2016, un promedio de 529,4 puntos. Este indicador se mantiene estable también en la serie de los últimos cinco años.

**Tabla 40: Promedio PSU 2012-2016**

2012	Dvest	2013	Dvest	2014	Dvest	2015	Dvest	2016	Dvest
540,4	45,7	537,3	46,5	537,4	47,2	533,6	49,8	529,4	56,2

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

En cuanto a la dependencia del establecimiento escolar de origen, los estudiantes de la Academia siguen un patrón similar al nacional, mostrando una fuerte predominancia de estudiantes provenientes de establecimientos particulares subvencionados. Sin embargo, durante los últimos años, el sector particular pagado está levemente más representado (y en progresivo aumento) mientras que el municipal se encuentra levemente sub representado (y en paulatino descenso).

**Tabla 41 Porcentaje de Estudiantes por tipo de Colegio 2012-2016**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Corporación Privada</b>	3,4%	4,5%	4,3%	3,3%	3,7%
<b>Municipal</b>	28,5%	27,0%	24,6%	29,3%	27,8%
<b>Particular no Subvencionado</b>	12,1%	10,2%	10,5%	11,8%	13,7%
<b>Particular Subvencionado</b>	56,0%	58,3%	60,6%	55,6%	54,8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Otra característica de los estudiantes que ingresan a nuestra Universidad es que no siguen lo que podría ser considerado como el estándar típico de trayectoria formativa, en cuanto al trayecto directo del egreso de la Enseñanza Media e ingreso inmediato a los estudios universitarios. En la jornada diurna, sólo poco más de un cuarto (26,5%) de los estudiantes de las cohortes de los años 2012-2016 proviene directamente del sistema escolar, en tanto que un 47.1% tiene entre uno y tres años de terminados sus estudios escolares antes de ingresar.

En la jornada vespertina la brecha aumenta, llegando a representar en promedio el 3,6% del ingreso directo de la enseñanza media.

**Tabla 42: Trayectoria de la Enseñanza Media a la Universidad 2012-2016**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>EM--&gt; UAHC</b>	24.5%	28.3%	30.9%	21.5%	26,50%
<b>1 a 3 años</b>	48.4%	41.0%	46.4%	41.1%	47,10%
<b>4 a 6 años</b>	13.6%	11.9%	9.4%	17.7%	12,00%
<b>más de 6 años</b>	4.3%	6.4%	5.5%	7.3%	5,90%
<b>S/D</b>	9.2%	12.3%	7.8%	12.3%	8,40%
<b>Total general</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Este perfil es coherente con las opciones que la Universidad ha establecido en su Modelo Educativo, en cuanto a valorar las trayectorias y experiencias previas de nuestros estudiantes, y en consonancia con el proceso de innovación curricular llevado a cabo, el cual contempla horas de trabajo autónomo.

La modalidad de estudios de la enseñanza media es mayoritariamente científico-humanista, manteniendo la tendencia de los últimos años. A modo de ejemplo, en el año 2016 el 70% de los estudiantes provenían de colegios cuya enseñanza corresponde al tipo científico-humanista, manteniendo la tendencia de años anteriores. En este punto es posible desatacar que ese mismo año el 19% del ingreso de primer año correspondió a establecimientos de enseñanza técnico-profesional.

En cuanto a la región y comuna de procedencia de los establecimientos educacionales, el 87.7% pertenece a la Región Metropolitana. Se destaca el caso de la Facultad de Artes, que recibe un 19,6% de estudiantes que estudiaron en establecimientos de otras regiones del país. Estos porcentajes son coincidentes con la región de procedencia de nuestros estudiantes, donde el 88,2% proviene de la Región Metropolitana. También la Facultad de Artes posee un ingreso mayor de estudiantes de regiones, representando el 15,1 % de la matrícula de primer año durante los últimos cinco años de dicha facultad.

Respecto de la comuna de residencia, las cinco comunas de mayor procedencia son Santiago, Puente Alto, Maipú, La Florida y Ñuñoa, manteniéndose la tendencia de años anteriores. No obstante, también confluyen estudiantes que viven en comunas más alejadas, siendo una característica la diversidad y heterogeneidad territorial de las comunas de residencia de nuestros estudiantes.

En cuanto a la situación laboral de los estudiantes, el 54,6% estudia y trabaja en distintos formatos. Inversamente, el 46,4% solo estudia. Un 9,8% declara pertenecer a un pueblo originario, y el 84,9% de ellos corresponde al pueblo Mapuche. El 17% declara ser madre o padre de al menos un hijo. Por otro lado el 3,8% declara tener algún tipo de discapacidad.

En síntesis, la Universidad ha desplegado una serie de mecanismos para conocer bien a sus estudiantes, en el entendido que solo de esa manera es posible poner en práctica una docencia pertinente y coherente con las necesidades de formación, de los perfiles de egreso, y de la planificación y activación de los mecanismos de acompañamiento académico y psicosocial. Es de destacar que sus características nos muestran en general a un estudiante que a nivel de los indicadores de ingreso (NEM – PSU) está por sobre el promedio nacional, y por tanto posee las condiciones necesarias para su inserción en la educación superior. La mayoría de los estudiantes poseen trayectorias de participación en la educación superior previas a su ingreso; se trata principalmente de estudiantes cuya procedencia es heterogénea, fundamentalmente estudiante-trabajador, socioeconómicamente pertenecientes, en promedio, al tercer quintil.

El impacto de estos esfuerzos institucionales muestra resultados positivos para la toma de decisiones académicas, con foco en la docencia y en los procesos formativos. Sin duda ello es resultado de una complejización de la gestión académica, muy en sintonía con las exigencias que emanan desde la política pública, y en coherencia con la planificación estratégica institucional.

### 4.2.1.3 Principales indicadores de permanencia y calidad de la docencia

El Reglamento de Estudiantes de Pregrado es el marco que establece las principales definiciones y normativas que orientan y regulan la actividad académica que los y las estudiantes deben cumplir durante la progresión de sus estudios de pregrado.<sup>99</sup>

La Universidad ha asumido desde sus orígenes la importancia de mejorar de manera continua los indicadores de calidad de la docencia. Actualmente se implementan de modo regular mecanismos que orientan acciones integrales, y que responden a un compromiso ético y a la responsabilidad de mantener coherencia con nuestros propósitos y objetivos institucionales refrendados en el plan estratégico institucional, en nuestro Modelo Educativo y en consonancia con los compromisos adquiridos en los planes de mejoramiento de acreditaciones anteriores.

En este contexto, es posible dar cuenta de la capacidad institucional para acceder a recursos públicos y construir una estructura sólida e institucionalizada, dedicada a asegurar la calidad de los procesos formativos.

**Tabla 43: Proyectos orientados a fortalecer la docencia con foco en la disminución de la deserción de primer año.**

Código del Proyecto	Año de operación	Nombre Proyecto	Proceso Relevante	Recursos provenientes del Estado.
MECESUP AHC 0701	(2009-2010).	“Nivelación de competencias básicas. Enseñanza-Aprendizajes Significativos en la Diversidad”.	Discusión y toma de posición acerca de la Nivelación de competencias básicas en la Universidad. Sentó las bases para la instalación en los planes de estudio cursos de nivelación de competencias básicas, orientados al desarrollo de habilidades lingüísticas y métodos de estudio.	\$68.420.000
MECESUP AHC-1101	(2012-2013)	Nivelación de competencias básicas y Créditos transferibles.	Sienta las bases de la Innovación curricular. Incorpora la figura del tutor y la aplicación de test en lenguaje y matemática para el diagnóstico en competencias básicas de entrada.	\$163.500.000
MECESUP BNA 1405	(2015-2016)	Beca de Nivelación Académica. (BNA)	Crea el programa de Inclusión y permanencia	\$73.305.000
MECESUP BNA 1508	2016-2017	Beca de Nivelación Académica (BNA)	Da continuidad al Programa de Inclusión y Permanencia.	\$120.308.000
FDI General AHC 1507	2016-2017	Fondo de Desarrollo Institucional (FDI General)	Crea el Programa de Inclusión y Diversidad, el que tiene una fase de adecuaciones arquitectónicas y otra fase curricular.	\$121.000.000

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

<sup>99</sup> Anexo N°42 Reglamento de estudiantes de Pregrado. Última actualización 2011. A partir del proceso de innovación curricular, durante el año 2016, se constituyó un comité de reglamento que comenzó un proceso de actualización, incorporando nuevas normativas y regulaciones, acorde al paso del Sistema de créditos Transferibles. Este reglamento está aprobado por el Consejo Superior universitario.

**Retención-Deserción**

Específicamente en materia de retención-deserción, la Universidad ha desplegado diversas acciones, articuladas entre sí. El recorrido y las acciones de mejoramiento con énfasis en los resultados, han estado concentradas en la consolidación de los sistemas de seguimiento y de acompañamiento a los estudiantes.

La retención es uno de los indicadores clave que da cuenta de la calidad de la gestión académica y la docencia. Como ya se ha mencionado, en el proceso de acreditación anterior, se observó la baja tasa de retención de estudiantes en cursos superiores, estableciéndose un compromiso que ha permeado a la institución en distintos niveles, priorizando esta línea de trabajo en las unidades académicas y de gestión.

**Tabla 44: Evolución Tasas de Retención de primer año, pregrado regular, 2012-2016<sup>100</sup>**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Retención Primer Año</b>	68,0%	70,0%	72,3%	69,8%	73,2%

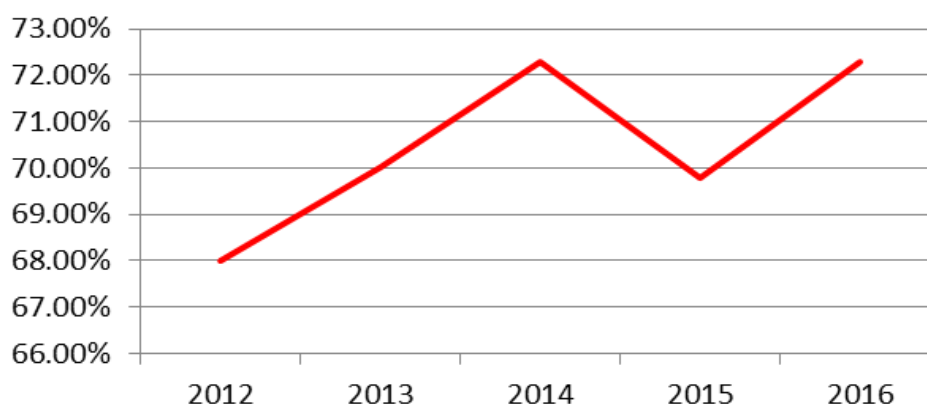
Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

El análisis de la tasa de retención de primer año, en progresión de cinco años, da cuenta de un incremento de 4,3 puntos porcentuales en el periodo 2012-2016. Este resultado es la manifestación de las políticas institucionales desarrolladas en materia de retención y se espera que la curva de incremento avance mediante el fortalecimiento de dichas políticas.

Para graficar mejor este incremento, a continuación se presenta la curva 2012-2016, que da cuenta de los avances. Esto coincide con el inicio de las acciones tendientes a la disminución de la deserción de primer año, que comienza con mayor fuerza durante el año 2012. Previo a estas gestiones, la tasa de deserción venía subiendo sostenidamente, cuestión que fue advertida en el proceso de acreditación anterior y revertida para este periodo de evaluación.

<sup>100</sup> Para el caso de los programas de pregrado con duración menor a ocho semestres (programas de continuidad de estudios), la retención de primer año, medido en relación a la matrícula para el año 2016, asciende al 81,8%. Si bien la duración de estos programas es menor, este dato da cuenta de la efectividad de la enseñanza y del perfil de ingreso de los estudiantes matriculados, impactando positivamente en los indicadores.

**Gráfico 30: Retención de primer año, pregrado regular, 2012-2016**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Tal y como se puede observar en la tabla anterior, la retención de primer año ha experimentado un aumento significativo. El 2015 hubo una baja en el indicador, lo que estaría asociado al proceso de movilización estudiantil, que tuvo como resultado la toma de la Facultad de Ciencias Sociales. Esto afectó la permanencia de un grupo de estudiantes que optó por el abandono de sus estudios. Al mismo tiempo y a nivel de contexto nacional, el no ingreso de la Universidad a la gratuidad permeó las decisiones de los estudiantes respecto de la continuidad de sus estudios en esta Universidad, tal y como se verá en los resultados del estudio de deserción.

En cuanto a la retención total medida en relación a la matrícula, considerando la duración nominal de la carrera más un año (D+1), ésta es consistente con el aumento de la deserción que venía afectando a las cohortes 2007-2011. Considerando que las acciones de mejoramiento fueron implementadas a partir del año 2012, los resultados e impactos en la retención total debieran expresarse en su real magnitud desde el año 2018 en adelante.

No obstante, el promedio institucional es cercano al promedio nacional y se espera su mejoramiento, con la consolidación de las políticas ya implementadas como línea prioritaria en el nuevo Plan Estratégico Institucional y en el plan de mejoramiento comprometido en el presente proceso de autoevaluación.

**Tabla 45: Retención Total, años 2012-2016**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Retención Total</b>	55.64%	57.80%	55.85%	56.07%	56.22%

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

En cuanto a los estudios que profundizan las causas de la deserción, hay claramente una diferencia entre quienes desertan por motivos académicos y aquellos que abandonan por otras causas. El estudio realizado el año 2016 da con claves importantes que se han considerado en la gestión académica y administrativa, así como también en la incorporación de la retención como una tarea

prioritaria, tal y como se ha señalado, materializándose en mecanismos de seguimiento radicados en la escuelas y en el nivel central.

En relación al grupo de desertores que abandonaron los estudios, sin mediar una eliminación académica, es posible establecer lo siguiente:

Son mayoritariamente mujeres, entre 19 y 24 años, cuyo NEM y PSU se encuentra en el promedio institucional. Actualmente el 47,1% se encuentra estudiando en otra institución de educación superior. De ellos la mitad continúa sus estudios en un instituto profesional; este cambio estaría relacionado con aspectos vocacionales y con la búsqueda de carreras más cortas y accesibles económicamente. De los que continúan estudiando en otras universidades, el 45% lo hace en universidades afectas a la política de gratuidad.

Respecto de las motivaciones para el abandono, las razones económicas son una importante motivación (20% de los casos) y éstas no solo estarían en relación con la falta de dinero para financiar los estudios, sino que directamente a la falta de capacidad económica para sustentar a sus familias, optando finalmente por postergar los estudios y priorizar el trabajo. En relación, con aquellos que abandonaron sus estudios y no continuaron en otra institución, el 72,2% se encuentra trabajando, dato que avalaría la hipótesis anterior.

Aun así, el 85% de ellos pretende seguir estudiando en el corto y mediano plazo. Y al consultar en qué institución desean volver a estudiar, 82,4% optaría nuevamente por la UAHC. Ante esto, la Universidad ha respondido ampliando las ayudas estudiantiles, por ejemplo mediante la creación de la beca de primer año, dirigida especialmente a estudiantes con dificultades de financiamiento y mantención, cuya implementación comienza a partir del año 2017.

Por otra parte, entre aquellos que se cambiaron de Universidad, el 17,1% declara que su deserción se produciría por no estar de acuerdo con los paros y tomas.

### Rendimiento Académico

Uno de los indicadores de rendimiento académico, es la tasa de aprobación-reprobación, que se mantiene estable para la serie de cinco años. Es importante considerar el alto porcentaje de aprobación, que sin duda puede seguir mejorando.

**Tabla 46: Tasa de Aprobación por Facultad 2012-2016**

Facultad /año	2012	2013	2014	2015	2016
Artes	82,56%	89,96%	90,89%	84,49%	84,94%
Ciencias Sociales	79,50%	80,77%	81,79%	82,58%	80,51%
Pedagogía	80,61%	84,10%	75,17%	84,63%	86,05%
<b>Total Universidad</b>	<b>80,43%</b>	<b>82,78%</b>	<b>82,30%</b>	<b>83,30%</b>	<b>82,43%</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

La tasa de eliminación por razones académicas es un indicador relevante para efectos de evaluar la calidad de la docencia y el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por una parte, constituye un porcentaje de la deserción, y por otra da cuenta de los resultados de los aprendizajes obtenidos. Las acciones que la universidad ha desarrollado en este campo apuntan a explicitar con mayor fuerza los procedimientos asociados a las evaluaciones que realizan las Escuelas respecto de las reconsideraciones solicitadas por los estudiantes, específicamente en las eliminaciones por esta causa.<sup>101</sup> Esto implica el establecimiento de límites en el número de eliminaciones y reconsideraciones y, junto con ello, la derivación de los estudiantes a los programas de apoyo que se verán posteriormente, donde se despliegan diversas estrategias para que los estudiantes puedan enfrentar con mayor autonomía sus procesos educativos.

Desde los datos expuestos se evidencia la disminución de la tasa de eliminación en casi un 15% respecto del año 2012. El mejoramiento responde al resultado e impacto que generan los programas de apoyo académico, implementados desde 2014 en adelante. La Facultad de Pedagogía expresa con mayor fuerza este avance disminuyendo desde el 43% al 18%.

**Tabla 47: Tasa de Eliminación por Cohorte, años 2012-2016**

Facultad /año	2012	2013	2014	2015	2016
Artes	49,3%	52,3%	46,3%	33,9%	35,0%
Ciencias Sociales	48,5%	49,9%	47,1%	39,4%	36,7%
Pedagogía	43,0%	41,3%	30,9%	22,6%	18,5%
<b>Total Universidad</b>	<b>47,0%</b>	<b>47,7%</b>	<b>42,5%</b>	<b>33,7%</b>	<b>32,2%</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

La siguiente tabla, refleja los resultados del rendimiento académico, expresados en una serie de cinco años. Se da cuenta en ella de la estabilidad del promedio general de notas que obtienen las carreras de pregrado regular, por facultad. El 2016 se evidencia una leve mejora del promedio de notas en la Facultad de Ciencias Sociales, mientras que en las otras dos éste se mantiene estable.

**Tabla 48: Rendimiento Académico por Facultad 2012-2016.**  
Promedio de notas carreras pregrado regular (incluye notas de aprobación y reprobación).

Facultad /año	2012	2013	2014	2015	2016
Ciencias Sociales	5,020	5,154	5,139	5,076	5,191
Artes	4,456	4,518	4,434	4,480	4,448
Pedagogía	4,587	4,552	4,531	4,950	4,548

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

<sup>101</sup> Anexo N° 58. Manual de Gestión Académica.

#### **4.2.2 Principales acciones y mecanismos de mejoramiento continuo de la gestión académica con foco en los estudiantes.**

##### **4.2.2.1 Sistema de Alerta Temprana**

El Sistema de Alerta Temprana<sup>102</sup> surge el año 2014 con el desarrollo del Sistema de Registro de Notas y Asistencia, elaborado para el seguimiento de los indicadores preventivos de la deserción. Ello en el marco de la política de monitoreo a la progresión de los estudiantes, y se consolida el año 2016, constituyéndose como uno de los sistemas prioritarios de gestión, haciendo eco de las debilidades detectadas en el proceso de acreditación anterior.

Se constituye a partir de la articulación racional de los reportes que este sistema genera. Complementando el análisis de los indicadores de notas y asistencia, este sistema reúne la elaboración de otros reportes preventivos, utilizados por las Escuelas y Carreras para el seguimiento académico de sus estudiantes.

El sistema está orientado a fortalecer la permanencia y retención de los estudiantes, sustentándose en dos supuestos. Por una parte, que las acciones de mejoramiento de los índices de deserción son desarrolladas mayoritariamente por las Escuelas a través de las carreras que son las responsables de la administración de los planes de estudio (Reglamento Orgánico, artículos N°86 y N°87), con apoyo de los Programas de Acompañamiento dependientes de la Dirección de Desarrollo Académico y de la Dirección de Asuntos Estudiantiles. Por otra, que es necesario que todas las unidades cuenten oportunamente con información pertinente, de modo que la toma de decisiones y el desarrollo de acciones se realice dentro de marcos de calidad.

El carácter del sistema pretende ser preventivo, de modo de actuar anticipadamente ante variables que ya se han detectado como posibles factores de riesgo académico, para generar las condiciones necesarias en las que las Escuelas y Carreras puedan intervenir antes del cierre académico del semestre.

##### **4.2.2.2 Programas de Apoyo al estudiante y acciones inclusivas**

En consonancia con las políticas ya implementadas en el período de la acreditación anterior y como muestra del avance institucional en materia de mejoramiento continuo de la calidad de la gestión académica y de la docencia, la Universidad institucionalizó su Programa Integral de Nivelación de Competencias Básicas (PINCB), y el Programa Integral de Apoyo Académico y Psicosocial (PIAAP). Al mismo tiempo, continúa creando otras instancias de apoyo al estudiante, concentrando los esfuerzos -sin agotarlos en ello-, en los estudiantes de primer año. En este contexto, se suman a la política de acompañamiento el Programa Integral de Inclusión y Permanencia (PIIP)<sup>103</sup>, financiado con fondos provenientes de la Beca de Nivelación Académica (BNA), y el Programa de Inclusión y Diversidad (PID), en atención a las necesidades de avanzar en materia de inclusión. Ambos programas son parte de iniciativas de desarrollo institucional, financiados mediante fondos del MINEDUC. Como telón de fondo, se encuentra la oportunidad de

<sup>102</sup> Anexo N°23 Sistema de Alerta Temprana para fortalecer la retención de estudiantes.

<sup>103</sup> Anexo N°59. Decreto de institucionalización del Programa de Inclusión y Diversidad.

destinar recursos públicos tendientes al desarrollo de políticas de inclusión en relación al acceso y a la permanencia.

Estas iniciativas tienen por propósito generar las condiciones apropiadas para que los estudiantes cursen trayectorias académicas satisfactorias, disminuyendo el impacto de las diversas situaciones que afectan la progresión. Se trata de iniciativas que cooperan con el logro de los resultados de aprendizaje previstos en los planes de estudio, y que aseguran la calidad de los procesos formativos y la docencia en general.

En atención a lo anteriormente mencionado, y a modo de evidenciar el desarrollo institucional, a continuación se presenta un cuadro resumen que da cuenta de la trayectoria de la Universidad, en cuanto al aseguramiento de la calidad de la gestión académica.

**Tabla 49: Trayectoria de las Acciones relativas a la retención y al mejoramiento de la calidad del Pregrado<sup>104</sup>**

Periodo/fase	Lógica	Proceso	Resultado/impacto
2004-2009 Fase 1	Remedial	Cursos remediales dirigidos al primer año. Desde la lógica que los estudiantes carecen de conocimientos, todos los estudiantes deben pasar por estos cursos, sin mediar diagnóstico previo.	Sin mayor impacto en las tasas de deserción. Los cursos no se evalúan y se asocian en su mayoría a los atributos propios de los planes de estudio de primer año.
2010-2012 Fase 2	Nivelación	Cursos de Nivelación de Competencias Básicas, integrados a los planes de estudio de 1er año. Los cursos, principalmente del ámbito de las competencias en lenguaje, pensamiento lógico matemático y Tics. Se incorpora el diagnóstico con la aplicación de test en lenguaje y matemáticas.	Las tasas de deserción se mantienen. Sin embargo, se instala la discusión acerca del mejoramiento de estos diagnósticos y la respuesta institucional ante las cifras que no resultan ser muy alentadoras.
2013-2014 Fase 3	Potenciación de competencias	En este proceso se crean estructuras organizacionales cuya preocupación central es la de disminuir la deserción de primer año y detectar las posibles causas. Se entiende, que la deserción no se produce por una carencia o falta de conocimientos, es decir, que sus causas no radican en cuestiones cognitivas, sino más bien a causas estructurales, asociadas a situaciones de índole psicosocial.	Se crea el Programa Integrado de Nivelación de Competencias Básicas (PINCB), con énfasis en el acompañamiento tutorial. Se crea la Unidad de Gestión y Apoyo al Estudiante (UGAE), que sistematiza las motivaciones de la deserción y plantea acciones de abordaje. Se implementa el primer estudio de deserción 2006-2012 y se establece que su reducción es un asunto ético por las consecuencias que tiene para los estudiantes y para la universidad. Creación del Programa Integral de Acompañamiento Académico y Psicosocial (PIAAP) que atiende de manera transversal las problemáticas de los estudiantes, que afectan directamente su trayectoria académica o directamente su permanencia.
2014-2015 Fase 4	Inclusión y Permanencia	El mejoramiento continuo y la capacidad de autorregulación de la institución permiten dar continuidad a las acciones emprendidas en las fases anteriores, perfeccionando el quehacer institucional en esta materia, con el foco principalmente en la docencia y en acciones de acompañamiento efectivo y mejoramiento de la gestión	Se mantiene en funcionamiento el PINCB, creando la figura del ayudante-tutor, incorporando a los docentes y escuelas en la definición y funcionamiento del programa. La UGAE continúa con su rol, creando en articulación con otras unidades acciones de mejoramiento para la deserción de los estudiantes con CAE (Comisión CAE) y la activación del Sistema de Registro de Notas y Asistencia. Desde aquí se generan los primeros reportes del Sistema de

<sup>104</sup> Despliegue de momentos históricos

		adjudicando el primer proyecto de Beca de Nivelación Académica.	Alerta Temprana. Con fondos del MINEDUC se crea el Programa de Inclusión y Permanencia que focaliza su trabajo con 90 estudiantes pertenecientes a los quintiles más bajos y con trayectorias académicamente desfavorecidas.
2016 – a la fecha Fase 5	Consolidación de los sistemas y programas	La universidad asume el desafío de continuar las acciones desarrolladas. El sistema de Alerta Temprana se convierte en otro de los sistemas de gestión prioritaria, constituyéndose en tareas centrales de las Escuelas y Facultades. Al mismo tiempo, la universidad se adjudica un segundo concurso de Beca de Nivelación Académica, favoreciendo a 144 estudiantes.	Sistema de Alerta Temprana como Sistema de Gestión Prioritario. Primeros resultados reflejados en los indicadores de retención. Aumento de capacitaciones a los docentes en materia de acompañamiento académico y potenciación de competencias, uso de los sistemas de registro de notas y asistencia. Directores de Escuela implementan acciones preventivas de retención a mitad de semestre.

A continuación se describen las principales líneas de acción de los Programas de Acompañamiento al Estudiante:

**Programa Integrado de Nivelación de Competencias Básicas (PINCB):** Destinado a facilitar la inserción académica de los estudiantes que ingresan a primer año; contribuye a mejorar el avance académico y disminuir deserciones y fracasos innecesarios. Se nutre de la figura del «ayudante-tutor», orientado a desarrollar procesos de acompañamiento, con el propósito de potenciar habilidades y estrategias que permitan alcanzar los resultados esperados en cada una de las carreras. La implementación del programa, se inició en el año académico 2014 y abarca al conjunto de los estudiantes de primer año de la Universidad. Ello ha implicado jornadas de capacitación dirigidas a los docentes de primer año, así como también a los ayudantes-tutores comprometidos para el funcionamiento de esta tarea.

La principal característica de este programa es que se encuentra articulado al currículum, es decir, los ayudantes tutores están en estrecha vinculación con los estudiantes, con los docentes de las cátedras, con el plan de estudios y con la Carrera. Esto ha permitido una establecer líneas directas con las cátedras, y por lo tanto, un mayor conocimiento de los estudiantes y sus necesidades académicas. En las ayudantías-tutorías es posible profundizar contenidos, establecer instancias para la preparación y devolución de las evaluaciones, y el acompañamiento específico en contenidos críticos.

Como puede observarse en la siguiente tabla, los resultados en la aprobación son evidentemente positivos, reflejando una relación en el porcentaje de asistencia y éxito académico. Esta asociación ha permitido instalar, a nivel de primer año, la importancia de la integración académica, y con ello el desarrollo de procesos de autonomía que se van ejerciendo en el trascurso de la trayectoria.

**Tabla 50: Resultados de Asistencia y Aprobación en Cátedras PINCB**

Facultad	jornada	Carrera	Asignatura	N° estudiantes	Asistencia PINCB	% Aprobación
CCSS	diurno	Sociología	Matemática	34	67.0%	63.0%
CCSS	diurno	Adm. Pública	Teoría del Estado y Gobierno	20	62%	69.0%
CCSS	diurno	Psicología	Pasantía I	27	100%	97.0%
CCSS	diurno	Psicología	Pasantía I	26	100%	100.0%
CCSS	diurno	Psicología	Pasantía I	25	100%	86.0%
CCSS	diurno	Ciencias Políticas	Teorías de estado 1	16	100%	80.0%
CCSS	diurno	Ciencias Políticas	Introducción a la ciencia política	16	100%	73.0%
CCSS	diurno	Derecho	Redacción y Expresión	33	60%	73.0%
CCSS	diurno	Derecho	Introducción al Derecho	33	59%	70.0%
CCSS	diurno	Geografía	La D. Humana del espacio geográfico	10	70%	80.0%
CCSS	diurno	Trabajo Social	Bases Teóricas y Epist. del T. Social	42	69%	77.0%
CCSS	diurno	Antropología	Origen y evolución del hombre	51	96%	89.0%
CCSS	Vespertino	Psicología	Pasantía I	26	50.0%	89.0%
CCSS	Vespertino	Historia	Taller de Lecturas interdisciplinarias	20	83%	75.0%
CCSS	Vespertino	Derecho	Redacción y Expresión	37	43%	69.0%
CCSS	Vespertino	Adm. Pública	Teoría de estado y gobierno	20	83%	86%
CCSS	Vespertino	Adm. Pública	Matemática	20	100%	79%
ARTES	Diurno	Danza	Comunidad y sociedad	43	59.0%	66.0%
ARTES	Diurno	Teatro	Acondicionamiento físico	43	93.0%	89.0%
ARTES	Diurno	Pedagogía en Música	Ritmo auditlva I	25	100.0%	83.0%
ARTES	Diurno	Composición musical	Ritmo auditlva I	22	100.0%	76.0%
ARTES	Diurno	Producción musical	Ritmo auditlva I	19	83%	73.0%
PEDAGOGIA	Diurno	Educación Diferencial	Neurofisiología del lenguaje	21	100%	83.0%
PEDAGOGIA	Diurno	P. en H y CS	Geografía Humana	34	73%	69.0%
PEDAGOGIA	Diurno	P. en H y CS	Historia de la historiografía	34	69%	63.0%
PEDAGOGIA	Diurno	Educación Básica	Desarrollo de las habilidades comunicativas	17	59.0%	66.0%
PEDAGOGIA	Diurno	Ped. Lengua Castellana	Fundamentos de la literatura I	17	79%	80.0%

El Programa también organiza la jornada de inducción o de integración a la vida universitaria, dirigida a los estudiantes de primer año. En ella, además de darles la bienvenida, se realizan una serie de talleres y encuentros que favorecen el primer acercamiento con la universidad. Dentro de las principales actividades que se realizan, se encuentra el módulo de gestión y vida universitaria, (donde se presentan los principales servicios estudiantiles y de gestión académica); actividades que propician una vinculación temprana con las propias disciplinas y la presentación de las autoridades de Escuela y de Facultad.

En esta misma instancia se evalúan las competencias de entrada de los estudiantes, en las áreas del lenguaje, pensamiento matemático e inglés. A través de los mencionados test se generan lineamientos de seguimiento y de acompañamiento tutorial con miras a favorecer una trayectoria académica satisfactoria para aquellos que ingresan a primer año en las tres Facultades.

En cuanto a la cobertura asociada a la aplicación de los test, estos cubren a más del 70,2% de los estudiantes nuevos de pregrado pertenecientes a las tres Facultades, y a ambas jornadas. En cuanto a los resultados de la aplicación, el test de lenguaje tiene un 64,5% de aprobación, mientras que el 50,6% aprueba el de matemática.

Para el año 2017, se incorpora además el test de entrada de inglés, el cual mide competencias en segunda lengua y a través de él se activan tutorías y cursos de nivelación. Respecto del avance en la cobertura, para el año 2017 se evidencia un aumento, llegando al 75,9%.

**Tabla 51: Porcentaje de aprobación Test de Lenguaje y Matemáticas por Facultad, 2017**

Facultad	% de aprobación test lenguaje	% de aprobación test matemáticas
Facultad Ciencias Sociales	64,90%	51,00%
Facultad Pedagogía	60,40%	49,20%
Facultad de Artes	65,30%	50,60%
<b>Total General</b>	<b>64,50%</b>	<b>50,60%</b>

Fuente: Programa Integrado de Nivelación de Competencias Básicas

Específicamente el test de lenguaje está compuesto por tres dimensiones: comprensión verbal, vocabulario contextual y comprensión de textos escritos, siendo la dimensión “vocabulario contextual” la que obtiene mejores resultados y la de “comprensión de textos” la que obtiene una menor tasa de aprobación. El resultado de esta última dimensión, implica un desafío de nivelación de dicha competencia de entrada.

**Tabla 52: Porcentaje de respuestas correctas 2016-2017 en carreras de la Jornada Diurna. Test de Lenguaje**

Sexo	Promedio de Aprobación General		Promedio de Comprensión Verbal		Promedio de Vocabulario Contextual		Promedio de Comprensión de textos escritos	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
<b>Total general</b>	<b>64.8%</b>	<b>64.6%</b>	<b>53.1%</b>	<b>56.1%</b>	<b>85.4%</b>	<b>85.9%</b>	<b>44.1%</b>	<b>35.4%</b>

Fuente: Programa Integrado de Nivelación de Competencias Básicas

El resultado de los estudiantes de jornada vespertina no presenta grandes diferencias en relación a los estudiantes de jornada diurna, como lo podemos ver en la siguiente tabla:

**Tabla 53: Porcentaje de respuestas correctas 2016-2017 en carreras de la Jornada Vespertina. Test de Lenguaje**

Nombre Carrera	Promedio de Aprobación Test Lenguaje		Promedio de Comprensión Verbal		Promedio de Vocabulario Contextual		Promedio de Comprensión de textos escritos	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
<b>Total general</b>	66.2%	64.2%	54.9%	53.8%	86.1%	87.0%	46.5%	35.7%

Fuente: Programa Integrado de Nivelación de Competencias Básicas

En cuanto al Test de Matemáticas, los principales ámbitos a medir están relacionados con: potencias y razones; extracción de información en gráficos; ecuaciones de primer grado y soluciones a problemas matemáticos, todas dimensiones del pensamiento lógico matemático. Respecto de los resultados por año, es posible señalar un aumento en el porcentaje de respuestas correctas desde el año 2016 al 2017, pero que igualan las condiciones del año 2015:

**Tabla 54: Porcentaje de respuestas correctas 2016-2017 en carreras de la Jornada Diurna. Test de Matemáticas**

Carreras Diurnas	2016	2017
<b>Total general</b>	46.5%	53.7%

Fuente: Programa Integrado de Nivelación de Competencias Básicas

Para el caso de la jornada vespertina, el 2017 los resultados son más bajos que los obtenidos en la jornada diurna.

**Tabla 55: Porcentaje de respuestas correctas 2015-2017 en carreras de la Jornada Vespertina. Test de Matemática**

Carreras Vespertinas	2016	2017
<b>Total general</b>	52.2%	46.9%

Fuente: Programa Integrado de Nivelación de Competencias Básicas

Respecto del test de Inglés, fue incorporado en el último año y tiene por objetivo identificar el nivel de manejo y uso del inglés con una prueba diagnóstica denominada: "Placement test". Este instrumento se concentra en la categorización e identificación del dominio del idioma, en tres niveles: Elemental, Pre intermedio e Intermedio. La cobertura de aplicación del test es de un 71,27%.

En cuanto a los resultados obtenidos, es posible observar que la mayor parte de los estudiantes evaluados posee un nivel "intermedio" de inglés. Este nivel implica que poseen una comprensión inicial de textos, manejo de gramática y tiempos verbales.

A partir de los resultados de este test, los estudiantes son ubicados en el curso correspondiente al nivel de competencia alcanzado. Los estudiantes que obtienen el nivel avanzado, pueden optar a una certificación de idioma.

**Programa Integral de Acompañamiento Académico y Psicosocial (PIAAP):** Destinado a abordar desde una dimensión académica y psicosocial las dificultades asociadas al rendimiento. Los dispositivos académicos están relacionados con el apoyo especializado, y profundizan con tutorías y talleres integrales que abordan al estudiante desde una perspectiva holística, considerando el desarrollo de la trayectoria académica junto con su contexto socio-histórico-cultural. El acento está puesto en la potenciación de competencias, considerando al estudiante como protagonista de su proceso educativo. Por ello, se promociona la autonomía y la generación de acciones tendientes a identificar factores asociados a situaciones de la vida personal y académica de los estudiantes, a partir de lo cual se pueden establecer parámetros de perfil psico-socio-educativo del “estudiante UAHC”.

En cuanto a los aspectos psicosociales, se articula una red de dispositivos de apoyo existentes en la Universidad (Centro de Apoyo Psicológico (CAPS), Centro de Mediación Psicopedagógico Integral (CEMPIN), Clínica Jurídica, Bienestar Estudiantil).

**Tabla 56: Acciones del PIAAP**

<b>Principales Acciones Desarrolladas en el PIAAP</b>
Acompañamiento Académico y Psicosocial (dificultades académicas).
Orientación personal, académica, vocacional y familiar.
Promoción del proyecto de vida universitaria y convivencia universitaria saludable.
Factores universitarios protectores.
Talleres factores de estudio.
Talleres de preparación de examen de grado para estudiantes de derecho.
Talleres de reforzamiento en asignaturas críticas.
Acompañamiento psicoterapéutico breve.
Derivaciones a red de apoyo interna y externa.
Identidad y sentido de pertenencia UAHC.
Integración de estudiantes de primer año.
Acompañamiento a Procesos de Auto-terapia.
Elaboración de informes para abordar situaciones laborales y judiciales.

Fuente: Dirección de Asuntos Estudiantiles

**Programa de Inclusión y Diversidad (PID):** La Universidad, en coherencia con sus orientaciones estratégicas, principios y valores, acogió el desafío social, político, cultural y jurídico de avanzar hacia el desarrollo de una Educación Superior inclusiva.

**Tabla 57: Iniciativas PID**

Año	Iniciativa	Institución	Estado de Adjudicación
2014-2015	“Concurso Nacional de Proyectos para la Inclusión Educativa de Estudiantes en Situación de Discapacidad”.	SENADIS	Adjudicado y cerrado
2016	“Promoción de una Vida Universitaria Inclusiva: hacia una política de inclusión educativa en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano”.	MINEDUC	Adjudicado y en ejecución
2016	“Hacia una Biblioteca Inclusiva”.	SENADIS	Adjudicado y en ejecución

**Fuente: Dirección de Asuntos Estudiantiles**

La Universidad ha desarrollado diversos proyectos, de manera participativa con los estudiantes en situación de discapacidad, que en conjunto configuran un eje de acción centrado en una primera etapa, en adecuar arquitectónicamente la Facultad de Ciencias Sociales, que concentra más del 60% de nuestros estudiantes. La ejecución de esta iniciativa está alojada en la Dirección de Asuntos Estudiantiles, desde un enfoque que articula lo académico y lo psicosocial, enfatizando no sólo el desarrollo de una formación universitaria centrada en competencias académicas y/o profesionales, sino también basada en la transformación personal y en el desarrollo del bienestar integral de nuestros estudiantes. En una segunda etapa, el desafío es avanzar en el reconocimiento de las prácticas docentes inclusivas, y replicar las buenas prácticas en el desarrollo curricular y en el proceso de enseñanza-aprendizaje como tal.

En la base de este quehacer, se encuentra la responsabilidad que le compete a la Universidad en la formación y transformación cultural, política e ideológica de la sociedad. Por ello, el desafío se plantea fomentando la reflexión crítica y la toma de conciencia ante los fenómenos de marginación, violencia y segregación.

En este contexto, surge la implementación de una unidad especializada que contribuye a profundizar la inclusión, fortaleciendo la capacidad de respuesta institucional frente a los desafíos respecto de la Inclusión Educativa que han sido establecidos por ley. El programa ha implementado acciones de diseño universal en la dimensión arquitectónica y curricular, asegurando el acceso, permanencia y titulación, específicamente de los estudiantes en situación de discapacidad. Aunque el foco ha estado principalmente en la discapacidad, no pretende ser exclusivo, sino expresión de la diversidad, considerando al espacio universitario y al proceso educativo, como un bien social, que favorezca el bienestar individual y colectivo de todas las personas, especialmente de aquellos grupos que históricamente han sido marginados.

Las principales acciones tendientes a la generación de la política de inclusión educativa, se han centrado en fomentar la sensibilización a través del debate de los distintos actores de la comunidad universitaria, la adecuación de espacios físicos que garantizan el acceso seguro y autónomo de los estudiantes, académicos y funcionarios que puedan presentar alguna situación de discapacidad, sea ésta temporal o permanente, a las distintas instalaciones de la universidad; contempla también la discusión y diseño de adecuaciones curriculares, acorde a las necesidades

detectadas, en aspectos como las formas de evaluación, la didáctica utilizada en las clases y la implementación de un centro de recursos tecnológicos.

**Comisión CAE:** La comisión CAE fue presentada como un avance del proceso de acreditación anterior, y para este proceso se destaca por ser uno de los mecanismos institucionales de carácter integral que permite asegurar una eficiente gestión académica-financiera, y detectar situaciones de incumplimiento académico de manera oportuna, activando los apoyos necesarios para fortalecer la permanencia de los estudiantes. Este proceso incorpora a los Directores y/o Jefes de Carrera en la evaluación académica, así como también a las unidades de gestión dependientes de la Vicerrectoría Académica y de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, que en conjunto evalúan y aplican una serie de criterios establecidos, planteando alternativas de financiamiento a los estudiantes que no califican académicamente para la renovación.

Entre los principales resultados de este mecanismo se encuentran la regularización de la gestión académica-financiera del CAE, la orientación a los estudiantes acerca del uso racional del CAE, involucramiento de las Escuelas en la evaluación sobre renovación de beneficios, derivación oportuna de los estudiantes a los Programas de Acompañamiento, y los informes de sistematización y seguimiento académico acerca del cumplimiento de las condiciones establecidas para la renovación CAE.

En este sentido, la continuidad de la política de acompañamiento, y precisamente los programas orientados al mejoramiento de la retención, han tenido los siguientes resultados:

**Tabla 58: Tasa de Cobertura e Impacto en la retención de los programas de apoyo académico 2014-2016**

Tipo De programa	2014		2015		2016	
	N° de estudiantes participantes	Tasa de retención	N° de estudiantes participantes	Tasa de retención	N° de estudiantes participantes	Tasa de retención
<b>PINCB</b>	Primer año	72,3%	Primer año	69,8%	Primer año	75,1%
<b>PIIP</b>	n/a	n/a	90	73%	144	78.5%
<b>PIAAP</b>	144	72.4%	115	73,1%	109	73.4%

**Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación**

En síntesis, producto de los resultados positivos, la Universidad ha avanzado en institucionalizar diversos mecanismos de apoyo, constituyendo un sistema de mejoramiento continuo de gestión académica con foco y resultados importantes en la retención, permanencia e inclusión.

Por otra parte, la instalación de Programas de acompañamiento académico y psicosocial ha permitido mejorar indicadores de retención y rendimiento académico, impactando por sobre el promedio que la Universidad venía mostrando en las acreditaciones anteriores. Al mismo tiempo, se han creado instancias de seguimiento y evaluación de la progresión, basadas en indicadores claves de gestión y calidad académica, considerándose como sistemas prioritarios para la toma de decisiones.

### 4.2.3 Egreso y Titulación

La Universidad considera el monitoreo de egresados y titulados como un aspecto clave para evaluar el impacto y generar acciones de mejoramiento de la calidad de la docencia y la formación de nuestros estudiantes. Una de las acciones de mejoramiento que se ha implementado luego de la última acreditación, es la formalización de la Unidad de Titulados, dependiente de la Dirección de Vínculo con el Medio, desde donde se generan los lineamientos para el seguimiento sistemático de los egresados y titulados, en estrecha coordinación con las Escuelas que son las encargadas de mantener el vínculo permanente con sus exalumnos.

El Reglamento de Titulación de Pregrado es el marco regulatorio que define normas sobre el egreso y titulación, que durante el período de autoevaluación se encuentra en proceso de actualización debido a la implementación en todas las carreras del sistema de créditos transferibles.

En el caso de las cohortes, que no están con sus programas innovados, al universidad ha propuesto acciones, como el Seminario I y II (de Rezagados), el que ha aumentado su convocatoria en un 70% de inscriptos entre el 2014 y el 2016, lo que debiera impactar en las tasas de titulación para el año en curso.

**Tabla 59: Evolución de las Tasas de Egreso por cohorte, años 2012-2016**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Total Universidad</b>	46.49%	41.62%	39.20%	38.18%	26.33%

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

**Tabla 60: Evolución de las Tasas de Titulación por cohorte, años 2012-2016**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Total Universidad</b>	40.07%	39.52%	34.48%	34.08%	19.10%

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Al revisar los promedios de titulación vemos evoluciones positivas, que responden a los primeros resultados de los mecanismos incorporados:

**Tabla 61: Promedio semestres de Titulación por Duración de los Programas, años 2012-2016**

Duración Programa/año	2012	2013	2014	2015	2016
Programas de 10 semestres	13.20	12.72	11.58	10.98	10.05
Programas de 9 semestres	11.64	10.20	10.52	9.44	-
Programas de 8 semestres	10.58	9.74	9.23	8.92	-

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Las mejoras anteriormente señaladas responden a acciones que se han realizado primero en la Facultad de Pedagogía con la innovación de 2006, que incluyó el seminario de tesis como parte del proceso formativo. Posteriormente se unió la Facultad de Ciencias Sociales, con las carreras de Licenciatura en Historia y Geografía y el 2014 se sumó la Facultad de Artes. Con la innovación curricular finalizada en el 2016, todos los programas innovados poseen esta modalidad.

#### **4.2.3.1 Caracterización de los titulados y tituladas**

Un aspecto clave en el desarrollo de la Universidad es la relación y mantención del vínculo con nuestros egresados y titulados. En este sentido, la Universidad ha avanzado en el mejoramiento de los sistemas de información respecto de este actor clave, manteniendo bases de datos actualizadas y relacionadas a sus trayectorias académicas y laborales, entre otros indicadores que dan cuenta de la calidad del proceso formativo.

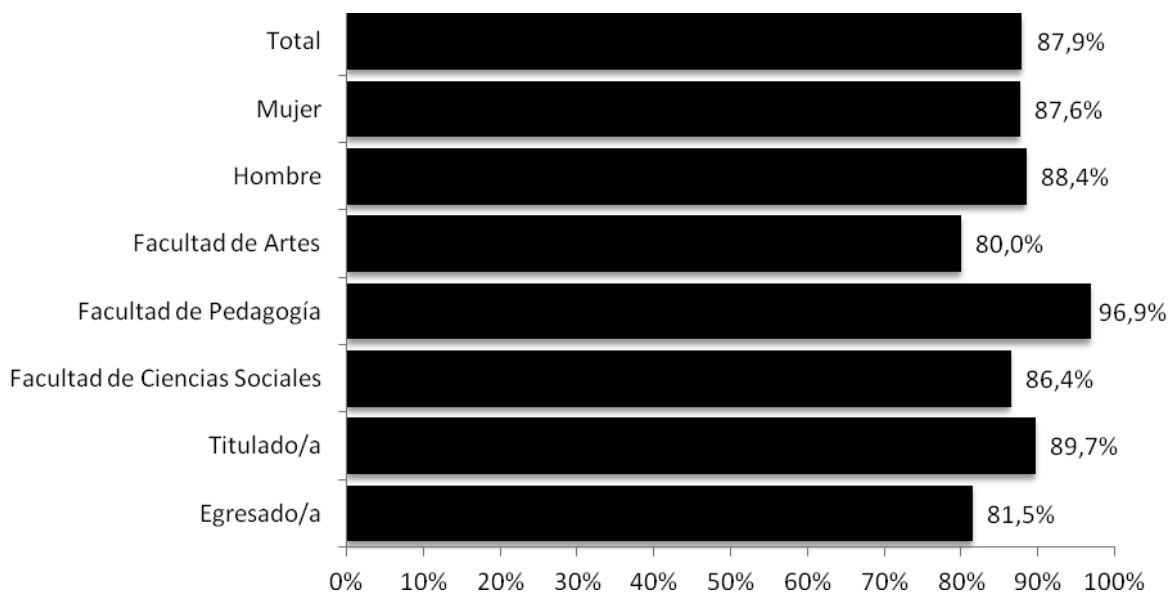
En general, es posible destacar el alto nivel de identificación con el proyecto académico de la Universidad. Así lo evidencian las respuestas altamente positivas que se desprenden de las encuestas aplicadas en el proceso de autoevaluación.

De acuerdo al proceso permanente de autoevaluación, se han aplicado encuestas a 381 egresados y titulados. Desde ellas se desprenden los siguientes análisis:

Nuestros egresados y titulados, son principalmente mujeres. La edad promedio de egresados y titulados es de 36,7 años considerando modalidad diurna, vespertina y prosecución de estudios.

El 87,9% se encuentra trabajando, siendo la Facultad de Pedagogía la que representa el mayor porcentaje de empleabilidad. De los que poseen empleo, el 42,3% informa tener contrato permanente o renovable y un 18,6% un contrato a plazo fijo superior a 12 meses. Un aspecto importante a destacar es que un amplio porcentaje desempeña sus labores directamente relacionadas con las carreras cursadas, lo que manifiesta una adecuada inserción laboral de los titulados.

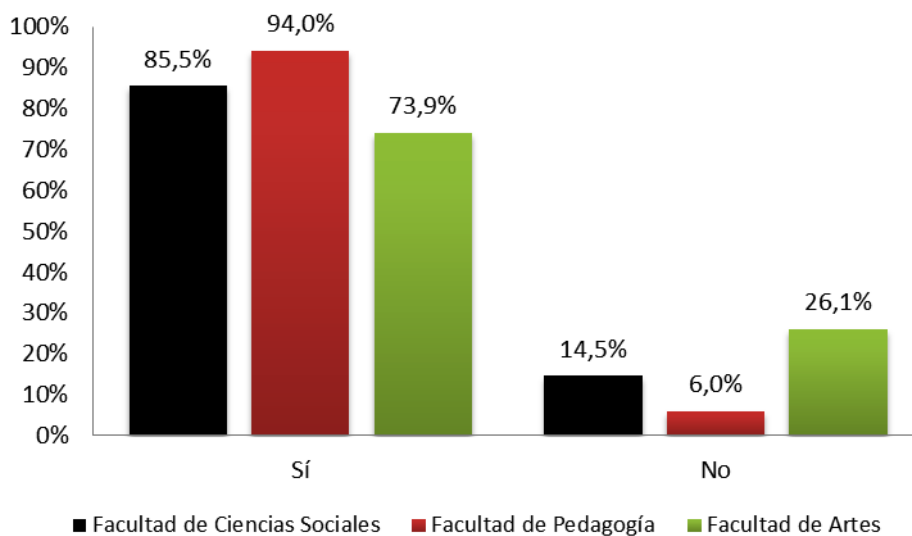
**Gráfico 31: Respuesta a la pregunta: "¿la semana pasada estabas trabajando?"**  
Encuesta egresados y titulados



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Destaca la Facultad de Pedagogía con el 94% de pertinencia laboral, mientras que la Facultad de Artes muestra un 26,1% que se desempeña en otras áreas, cuestión que está relacionada con el complejo escenario de la oferta laboral disponible en el ámbito de las Artes.

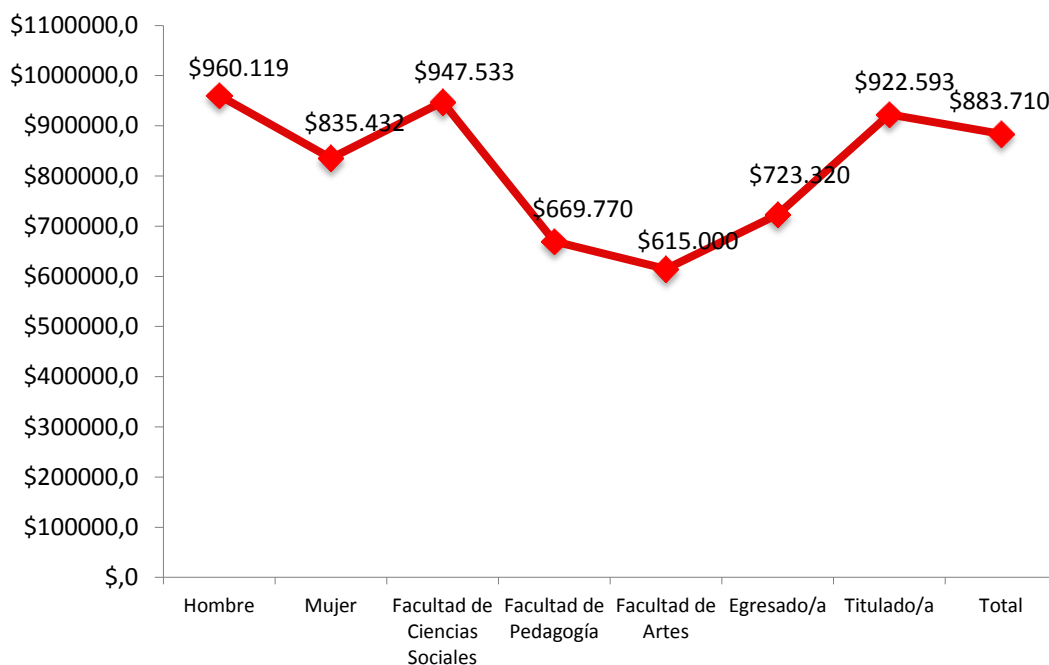
**Gráfico 32: Respuesta frente a la pregunta: "¿Tu trabajo tiene relación con lo que estudiaste?"**  
Encuesta empleabilidad



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

El salario percibido por los titulados es en promedio de \$922.593, monto que es superior cuando el grupo analizado son hombres y de aquellos titulados de carreras pertenecientes a la Facultad de Ciencias Sociales. Para el caso de las pedagogías, si bien la tasa de empleabilidad es alta, el monto del salario líquido es menor, encontrándose de todas maneras en el promedio del sueldo percibido durante los primeros años de titulación.

**Gráfico 33: Salario líquido aproximado. Encuesta de egresados y titulados**



**Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación**

A nivel de los resultados del proceso de enseñanza vinculado a la empleabilidad, los titulados señalan altos niveles de satisfacción. Este indicador también crece en relación al proceso de acreditación anterior, destacándose un aumento de la satisfacción en cinco puntos porcentuales, reflejo del resultado de las acciones derivadas de la incorporación de esta línea prioritaria de trabajo de las carreras y escuelas, las que comprometen en sus planificaciones operativas anuales acciones específicas para mantener el vínculo académico con sus titulados.

#### **4.2.3 Servicios Estudiantiles**

La Universidad cuenta con diversos servicios y programas que apoyan el trayecto de los estudiantes considerando las características de su progresión académica, y la vida universitaria. Se trata de servicios centrales que dependen principalmente de las Direcciones de Gestión, y que se encuentran presentes en los campus con cobertura en ambas jornadas. Los servicios en general, permiten el adecuado funcionamiento de la Universidad y orientan su quehacer por políticas establecidas. A su vez, aportan al desarrollo institucional y al mejoramiento de la calidad de la docencia, mediante mecanismos y procedimientos que en conjunto generan las condiciones pertinentes para el proceso formativo.

#### 4.2.3.1 Biblioteca

La Biblioteca ha establecido una política<sup>105</sup> de Desarrollo de Colecciones con el fin de adquirir, mantener y organizar colecciones que respondan adecuadamente a las necesidades académicas e investigativas de la Universidad, tanto de sus alumnos como docentes.

La Política del Sistema de Bibliotecas se complementa con el Reglamento del Sistema de Bibliotecas UAHC<sup>106</sup>, el que establece los derechos, obligaciones y condiciones de uso a la que deben ceñirse los usuarios e incorpora manuales de procedimientos propios del Sistema, tanto para los procesos técnicos como para el desarrollo de las colecciones.

El Sistema de Bibliotecas es mediante la gestión de información bibliográfica un potente recurso para el desarrollo de la docencia, la investigación y extensión. Uno de sus principales ámbitos de acción, es la selección del material bibliográfico, teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad académica. Estas se identifican a través de los programas de estudio semestralmente actualizados por las Escuelas, Carreras y Programas, desde donde se extraen los títulos de los libros que solicita cada académico y se busca su integración a la colección.

**Tabla 62: Indicadores de Biblioteca, años 2014-2016**

Procesos	2014	2015	2016
<b>Préstamos realizados</b>	66994	59193	57050
<b>Uso de Biblioteca Digital</b>	1.511.712	1.716.738	2.296.920
<b>Volúmenes de libros ingresados</b>	3495	1692	1753
<b>Títulos de libros ingresados</b>	1885	958	898
<b>Número de libros comprados</b>	1073	578	581
<b>Tesis de pre y postgrado incorporadas</b>	470	259	252
<b>Material audiovisual ingresado</b>	142	47	78
<b>Títulos de revistas impresas suscritas vigentes</b>	28	28	28
<b>Publicaciones electrónicas suscritas a través de bases de datos.</b>	16649	6129	7905
<b>Talleres de apoyo a la docencia y al aprendizaje realizados.</b>	11	12	19
<b>Usuarios Capacitados en talleres.</b>	104	137	240
<b>Bases de datos suscritas</b>	3	2	2
<b>Inversión anual</b>	\$15.551.175	\$11.777.855	\$18.942.352

Fuente: Dirección del Sistema de Bibliotecas

#### 4.2.3.2 Registro Curricular

La Unidad de procesos curriculares, dependiente de la Dirección de Registro Curricular y Admisión, basa su quehacer en una política central, desde la que se desprenden mecanismos y procedimientos orientados a entregar información curricular y de planificación de la docencia, tales como: horarios, distribución de salas, profesores, asignaturas, todo ello para informar

<sup>105</sup> Anexo N°60. Política de Desarrollo de Colecciones y Recursos Bibliográficos.

<sup>106</sup> Anexo N°61. Reglamento del Sistema de Bibliotecas UAHC.

adecuadamente y de manera ordenada el proceso de inscripción de asignaturas que se realiza semestralmente. También es esta unidad la que tramita las solicitudes de certificaciones, y es donde se concretan las resoluciones de las diversas solicitudes académicas que realizan los estudiantes.

#### **4.2.3.3 Unidad de Gestión y Apoyo al Estudiante**

Esta unidad, dependiente de la Dirección de Desarrollo Académico, -además de su labor asociada a la gestión de reportes para el Sistema de Alerta Temprana, y de acciones orientadas a la retención- atiende a estudiantes producto de las diversas solicitudes académicas, colaborando en la normalización de la gestión.

Establece la comunicación directa con el estudiante e informa los procedimientos para cada solicitud. Esta Unidad surgió el año 2013 para organizar el trabajo de retención que hoy se encuentra asentado en distintas unidades, tanto académicas como administrativas, por lo que su principal quehacer está centrado en el monitoreo de las situaciones académicas y proveer datos a las carreras y escuelas sobre la situación de sus estudiantes, colaborando en la derivación oportuna a los sistemas de acompañamiento.

#### **4.2.3.4 Dirección de Asuntos Estudiantiles: Vida Universitaria y Bienestar Estudiantil**

La Dirección de Asuntos Estudiantiles sustenta su quehacer en una Política de vida universitaria y bienestar estudiantil,<sup>107</sup> que busca profundizar el conocimiento y la comprensión de los jóvenes y adultos, considerando sus contextos, trayectorias y necesidades. El vínculo que la Universidad establece con los estudiantes a través de esta instancia, está basado en la construcción de una relación directa y cercana.

La vida estudiantil es entendida como el trayecto que recorren los estudiantes, donde se manifiestan las diversas relaciones que se establecen en el espacio universitario. Aquí cobran importancia los modos de organización, las habilidades y motivaciones para la integración social y académica, las relaciones, los conflictos, los desafíos académicos, la participación, entre otras. La Universidad asume la responsabilidad de generar una política estudiantil integrando, coordinando, potenciando y ampliando las acciones actualmente dispuestas hacia el estudiantado, con énfasis en el quehacer estudiantil al interior de la universidad; así como también posibilitando una proyección de la vida universitaria hacia el vínculo efectivo con el medio. Todo lo anterior se traduce en dos ámbitos relevantes: el apoyo mediante ayudas estudiantiles y el acompañamiento en el desarrollo estudiantil extracurricular.

---

<sup>107</sup> Anexo N° 62. Política de Vida Universitaria y Bienestar Estudiantil.

## Bienestar Estudiantil

La Unidad de Bienestar coordina y gestiona las ayudas estudiantiles internas y externas, así como también la gestión académica del Crédito con Aval del Estado. En la siguiente tabla se evidencia el incremento de estudiantes con becas y beneficios ministeriales. Este incremento no solo se da a propósito de las políticas públicas desarrolladas en esta materia, sino que ha ido acompañado de acciones comunicacionales para informar especialmente a los estudiantes de curso superior, en consonancia con las acciones para disminuir el endeudamiento.

**Tabla 63: Cobertura Becas y Beneficios Ministeriales, años 2012-2016**

Becas Ministeriales	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Beca Juan Gómez Millas</b>	76	160	244	418	508
<b>Beca Hijo/a Profesionales de la Educación</b>	29	26	19	19	11
<b>Beca de Excelencia Académica</b>	27	24	25	27	23
<b>Beca Excelencia Académica + Beca Hijo/a Prof. Educación</b>		2	5	3	2
<b>Becas Estudiantes Destacados que ingresen a Pedagogía</b>	1	1	1		
<b>Beca Vocación de Profesor</b>	6	4	3	3	3
<b>Titular Valech</b>	17	15	13	13	9
<b>Traspaso Valech</b>	83	82	58	58	11
<b>Beca Hijo/a Profesionales de la Educación + Beca Juan Gómez Millas</b>	1	5	5	16	17
<b>Beca de Nivelación Académica</b>				90	144
<b>Beca Reubicación Universidad del Mar</b>					2
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>319</b>	<b>373</b>	<b>647</b>	<b>730</b>

Fuente: Dirección de Asuntos Estudiantiles

En cuanto a la cobertura de las ayudas estudiantiles con recursos propios, si bien se presenta una disminución de la cantidad de estudiantes beneficiados, se ha experimentado un incremento de los montos. Asimismo, se ha diversificado la oferta de becas, creando beneficios orientados a la mantención (alimento) y otras de rebaja de arancel. Para el año en curso se reactivará la Beca Artística y la Beca Estudiantes de primer año, fortaleciendo la retención, en base a ayuda económica directa.

**Tabla 64: Cobertura Becas Internas, años 2012-2016**

Becas Internas	2012	2013	2014	2015	2016	Total
<b>Beca de Alimento</b>	119	133	132	132	134	<b>650</b>
<b>Beca de excelencia Académica</b>	9	17	22	23	19	<b>90</b>
<b>Beca Indígena</b>	6	5	5	5	6	<b>27</b>
<b>Beca Socioeconómica</b>	179	195	161	144	123	<b>802</b>
<b>Fondo de emergencia</b>	28	23	10	15	14	<b>90</b>
<b>Beca de Alimento Emergencia</b>				10	14	<b>24</b>
<b>Beca Casino</b>					10	<b>10</b>
<b>Total</b>	<b>341</b>	<b>373</b>	<b>330</b>	<b>329</b>	<b>320</b>	<b>1693</b>

Fuente: Dirección de Asuntos Estudiantiles

Desde el año 2010 la Universidad mantiene convenio de accidentes con diversas clínicas para sus estudiantes, con el fin de otorgar una alternativa de salud en accidentes traumáticos distinta a la proporcionada por el Estado. Para el año 2016 el número de beneficiados ascendió a 2.089 estudiantes de pregrado regular, cuya cobertura asciende a \$65.000.000.

**Tabla 65: Inversión Anual Becas Internas, años 2012-2016**

Año	Monto Becas Internas
<b>2012</b>	\$59.363.668
<b>2013</b>	\$73.034.849
<b>2014</b>	\$67.470.194
<b>2015</b>	\$72.656.284
<b>2016</b>	\$69.143.396
<b>Total general</b>	<b>\$341.668.391</b>

Fuente: Dirección de Asuntos Estudiantiles

En cuanto al Crédito con Aval del Estado, se evidencia un descenso en la cobertura. Esta tendencia se viene presentando a propósito del aumento en el uso de las becas externas e internas, generando una disminución en el nivel de endeudamiento de los estudiantes.

**Tabla 66: Cobertura Crédito con Aval del Estado, años 2012-2016**

CAE	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Renovantes	1874	1875	1692	1632	1436	<b>8509</b>
Licitados	304	246	277	253	238	<b>1318</b>

Fuente: Dirección de Asuntos Estudiantiles

***Desarrollo Estudiantil***

La formación en espacios extracurriculares y el fomento de la participación y organización estudiantil es abordada en la Unidad de Desarrollo Estudiantil, desde donde se han generado los siguientes ejes de acción que potencian la complementariedad de los procesos formativos.

***Organización y Participación***

Los estudiantes participan activamente en la Vida Universitaria, ya sea proponiendo actividades realizadas desde la Unidad o adhiriendo a ellas. Destaca la participación en los diversos fondos concursables internos y externos, a nivel de talleres extra-programáticos, deportivos y otras iniciativas que surgen de las propias organizaciones, en las que se expresa la diversidad de intereses y motivaciones de nuestros estudiantes.

**Tabla 67: N° de Fondos Concursables Internos Adjudicados, años 2015-2016**

Fondos	2015	2016
<b>Fondo de Desarrollo Estudiantil</b>	6	7
<b>Fondo Participación Académica</b>	26	20
<b>Fondo de Organización Estudiantil</b>	0	6
<b>Fondo de Investigación y Tesis</b>	4	5
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>38</b>

Fuente: Dirección de Asuntos Estudiantiles

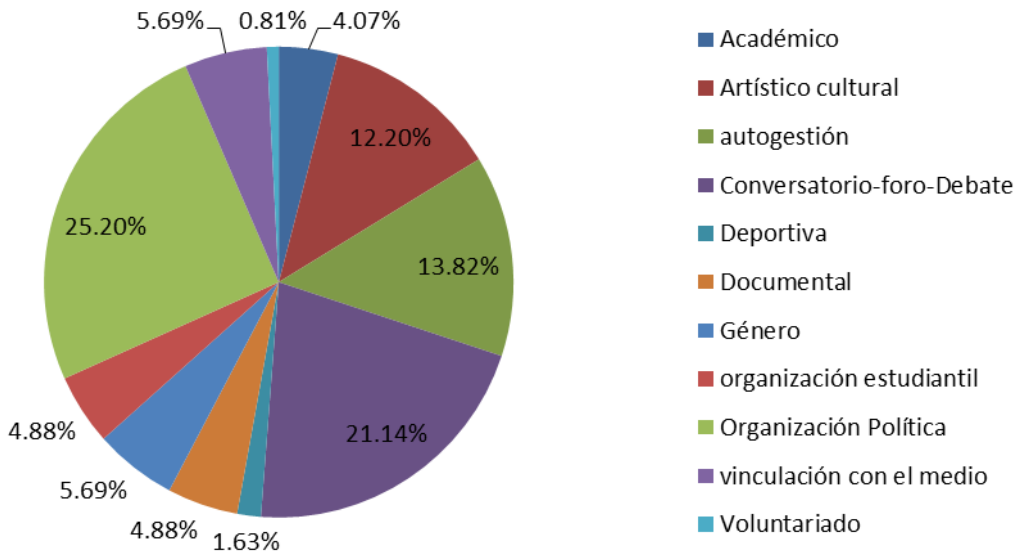
**Tabla 68: N° de estudiantes participantes de talleres deportivos y extraprogramáticos, años 2015-2016**

Talleres	2015	2016
<b>Talleres Extraprogramáticos</b>	387	532
<b>Talleres Deportivos</b>	518	621
<b>Total</b>	<b>905</b>	<b>1.153</b>

Fuente: Dirección de Asuntos Estudiantiles

Las actividades sistematizadas en el siguiente gráfico, dan cuenta de la amplia participación de los estudiantes organizados y la diversidad de sus intereses. Destacan las actividades de organización para la autogestión y encuentros de tipo formativo, complementarios al currículum académico.

**Gráfico 34: Actividades Estudiantiles**



Fuente: Dirección de Asuntos Estudiantiles

Nuestros estudiantes también vienen desarrollando las capacidades necesarias para adjudicarse proyectos en la línea de emprendimiento estudiantil, en el marco de los proyectos del Fondo de Desarrollo Institucional (FDI). Se trata de siete proyectos adjudicados y ejecutados desde el 2014 a la fecha. A modo de ejemplo se presentan los desarrollados el año 2016.

**Tabla 69: Proyectos FDI Emprendimiento Estudiantil Adjudicados 2016**

<b>N</b>	<b>Código MINEDUC</b>	<b>Nombre proyecto</b>	<b>Descripción del proyecto</b>	<b>Carrera</b>	<b>Monto Total Proyecto</b>	<b>Área de Impacto</b>
1	AHC 1503	Reconstruyendo el barrio.	Se realizaron talleres sobre memoria y medio ambiente, en barrios de las comunas de Independencia, Recoleta y Huechuraba. Estos talleres estuvieron destinados a niños entre 8 y 12 años de edad con el fin de proporcionar herramientas para el conocimiento de su espacio barrial y elaborar un diagnóstico e intervención.	Geografía	\$3.490.000	Vinculación con el Medio
2	AHC 1504	<i>El proyector.</i> Observar, crear, filmar: ciudadanía en acción. Escuela de formación audiovisual para estudiantes de enseñanza media.	El proyecto constituyó una Escuela de Formación Audiovisual, en el contexto de la formación cívica para estudiantes de educación media pertenecientes al Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez y otros establecimientos de la comuna de Independencia.	Antropología	\$4.163.000	Vinculación con el Medio
3	AHC 1505	<i>¿Hablemos de muerte?</i> Expresiones fúnebres de las comunidades indígenas en Chile. Una representación oral y visual de la muerte.	Investigación cualitativa sobre la caracterización oral y visual de las distintas prácticas fúnebres realizadas por los pueblos indígenas en Chile, considerando el significado y simbolización de la muerte, velorios, entierros y ceremonias mortuorias. Los resultados de la investigación se plasmaron en un libro en idioma bilingüe (castellano e inglés).	Antropología	\$6.245.000	Vinculación con el Medio e Investigación
<b>TOTAL</b>					<b>\$13.898.000</b>	

Fuente: Dirección de Asuntos Estudiantiles / Unidad de Desarrollo Estudiantil

Fondos internos

Tabla 70: FONDAE Adjudicados 2016

N°	Nombre Proyecto	Descripción	Carrera	Monto
1	II Jornadas de Crítica de la Economía Política. Las Formas Nacionales de Acumulación de Capital en América Latina.	Realización de la segunda versión de la jornada crítica de la Economía política con el objetivo de indagar en la desaceleración del crecimiento económico a nivel mundial y pensar las acciones políticas encaminadas a transformar la desigualdad, combatir la pauperización del trabajo y la degradación del medio ambiente.	Antropología	300.000
2	GOLPE TIERRA II	Montaje multidisciplinario y transgeneracional de música, danza y poesía latinoamericana que celebrará los 109 años del natalicio de Oreste Plath; exponente ineludible (de trabajo lúcido e inagotable) de nuestra cultura inmaterial. "Golpe Tierra II" persigue despertar el interés por los tesoros que se encuentran en el terreno del arte popular y folclórico de nuestro continente.	Licenciatura en Danza	300.000
3	I Jornada Conflicto Chile Bolivia: La Voz De Los Intelectuales	Se generó un espacio de reflexión y debate en torno a Chile-Bolivia y la demanda marítima, teniendo como eje central la exhibición de material audiovisual que contenga los principales argumentos que manifiestan Premios Nacionales sobre este tema.	Licenciatura en Historia	185.000
4	VII Jornadas de Estudiantes de Historia: Estado y frontera, perspectivas y debates sobre los conflictos fronterizos en América Latina.	Se realizó una jornada de estudiantes reflexiva y de análisis crítico con el objetivo de fomentar el debate transgeneracional, multidisciplinario y nacional, con respecto a los conflictos fronterizos en América Latina. Además, la realización de esta jornada dio continuidad al proyecto estudiantil <i>Jornadas de Estudiantes de Historia</i> , iniciado en el año 2008, por medio de la incorporación de las nuevas generaciones de estudiantes de Licenciatura en Historia (UAHC) a su organización.	Licenciatura en Historia	165.000
5	La Ruta de las Cucharas	Realización de investigación documental sobre las personas en situación de calle en la ciudad de Santiago.	Licenciatura en Cine documental.	300.000
6	Intervenciones Poéticas en la Academia	Proyecto de intervenciones poéticas en la facultad de Pedagogía que tuvo por objetivo acercar a los estudiantes de la Academia a distintas lecturas sobre la poesía actual en Chile a través de lecturas, intervenciones y entrega de material didáctico para los estudiantes, funcionarios y académicos.	Pedagogía en lengua castellana y comunicación	250.000
7	Taller de lecturas de poesía y narrativa emergente en Chile	Se realizó un taller de lectura que abarcó las ediciones de escritores chilenos de los últimos diez años, con el objetivo de que los participantes imaginen a través de la lectura formas de acercar pedagógicamente la literatura emergente, proponiendo prácticas didácticas.	Pedagogía en lengua castellana y comunicación	170.000
Total:				1.670.000

**Tabla 71: Fondo de Investigación y Tesis Adjudicados 2016**

N°	Nombre Proyecto	Carrera	Monto Adjudicado
1	Apoyo logístico para la caracterización y visibilización de actores culturales en Quinta Normal y percepción sobre el quehacer cultural en la región Metropolitana.	Sociología	140.000
2	Estudio de las Representaciones Sociales del Acoso Sexual Callejero. Trabajo de campo.	Psicología	150.000
3	La construcción social de la desigualdad. Dominación y representaciones sociales de los habitantes de la comuna de Lo Barnechea. Etapa de estudio bibliográfico y trabajo de campo.	Antropología	150.000
4	Tesis Montaje de Obra Documental: "Tolilo, Pirata Subterráneo"	Licenciatura en Cine, Mención Documental	150.000
5	Trabajo de campo para investigar los efectos en la participación y organización de la ley de copropiedad en condominios de viviendas sociales, en la Villa Coronel Santiago Bueras, Comuna de Lo Prado.	Trabajo social	150.000
Total Adjudicado			\$740.000

Fuente: Dirección de Asuntos Estudiantiles / Unidad de Desarrollo Estudiantil

**Tabla 72: Fondo Aporte a la Participación Estudiantil 2016**

N°	Carrera	Actividades
1	Antropología	IX° Congreso Chileno de Antropología, Ciudad de Castro, Chiloé, entre el 9 y el 13 de Enero de 2017.
2	Pedagogía En Historia	VIII Encuentro Latinoamericano de Estudiantes de Geografía (ELEG), Paraguay, Ciudad de San Lorenzo, domingo 09 a domingo 16 de Octubre.
3	Licenciatura en Cine y Artes Audiovisuales	Residencia Contra El Tiempo - Festival de Cine de Valdivia 2016, 10 al 16 de Octubre del 2016.
4	Licenciatura en teatro, mención intérprete.	Galería de arte "Peras de olmos" ubicada en Buenos Aires, Argentina. Bajo el marco de las series rotativas curatoriales, en este caso el curador es Gustavo Solar (artista chileno de performance), desde el 12 al 19 de junio.
5	Derecho	V Curso Internacional de Derecho Romano "La Buena Fe: Actos, Negocios e Indemnizaciones" Universidad de Salamanca, Salamanca, España 6 – 10 Febrero 2017.
6	Trabajo Social Diurno	Seminario Internacional de Peritaje Social Forense, en la Facultad de Ciencias Sociales de UDLA, sede Viña del Mar, el 17 y 18 de Noviembre del 2016.
7	Antropología	Congreso de Ciencias del Mar, 2016. Su Mar UdeC Sustentabilidad y Multidisciplinas en las ciencias del mar. Desde el 23 hasta el 27 de mayo.
8	Psicología (v)	Primer Congreso de Psicología Comunitaria en Chile. Universidad de la Frontera; Temuco – Novena Región, los días 09, 10 y 11 de noviembre.
9	Teatro	Curso de Sonoterapia con Cuencos Tibetanos, Santiago, primer semestre 2016
10	Antropología	"De lo profano a lo sagrado: Identidad insular Rapa Nui" se compone de un ciclo de ponencias académicas, charlas y una muestra fotográfica abiertas al público general y especializado a realizarse en Islas Baleares, España y Grecia, en Atenas y Lesbos.
11	Licenciatura en Teatro	Encuentro de Teatro Popular Latinoamericano (ENTEPOLA) realizado en San Salvador de Jujuy, Argentina entre el 4 y 14 de Octubre de 2016.

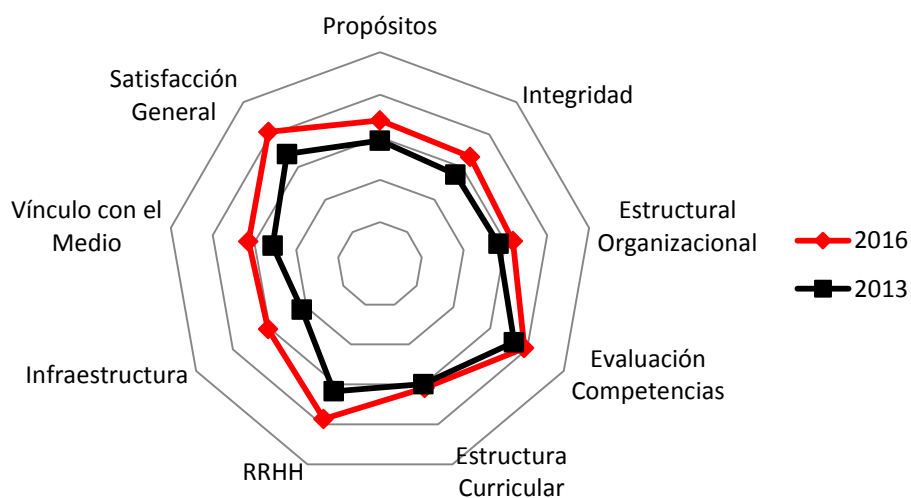
12	Antropología	Segundo Congreso Internacional: Los Pueblos Indígenas de América Latina, siglos XIX-XXI. Avances, perspectivas y retos, en Santa Rosa (La Pampa), Argentina. Fecha: 20 a 24 de septiembre de 2016.
13	Trabajo social	Presentación Tesis "Sus libros winkas tienen contenido pero no sabiduría" en el curso "Historia Mapuche" de la Universidad Católica de Temuco.
14	Sociología	"3ra Convención Latinoamericana de Estudiantes de Sociología", Concepción, Chile, de los días 5 al 9 de diciembre, 2016.
15	Sociología	9no Congreso Chileno de Sociología, Universidad Católica del Maule, Talca, del 11 al 14 de octubre 2016
16	Teatro	Encuentro mundial de teatro y danza infantil y juvenil, EMTIJ CUBA X, Sancti Spíritus. Desde el 14 de Junio al 22 de Junio del 2016.
17	Psicología Diurno	1er Congreso Nacional de la Sociedad Chilena de Psicología Comunitaria: Desarrollos, tensiones y desafíos de la Psicología Comunitaria Chilena en un escenario diverso y complejo.
18	Licenciatura en Teatro	"Congreso Mundial de Teatro", Manizales, Colombia. 5-10, Septiembre 2016.
19	Antropología	II Congreso Latinoamericano de Ecología Política. San Pedro de Atacama, Región de Antofagasta. 8 al 11 de noviembre 2016.
20	Antropología	IX Congreso Chileno de Antropología. Castro, Chiloé. 9 al 13 de enero del 2017.
<b>Total: 71 estudiantes beneficiados</b>		

Fuente: Dirección de Asuntos Estudiantiles / Unidad de Desarrollo Estudiantil

### 4.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave

#### 4.3.1 Estudiantes

Gráfico 35: Evaluación de los estudiantes sobre la institución



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

La evaluación de los estudiantes con respecto a las distintas dimensiones que componen la institución ha mejorado en todos los indicadores presentados. Los mayores avances se presentan en cuanto a la infraestructura, mostrando un avance de 18 puntos porcentuales. Los Recursos Humanos, donde se evalúan tanto docentes como personal administrativo, ha avanzado en 14 puntos desde la evaluación anterior. La satisfacción general ha subido en más de 13 puntos.

Por último, se debe señalar que los estudiantes valoran altamente los avances en el ámbito de la gestión de información, esto se evidencia en el mejoramiento de la dimensión integridad, por cuanto afirman tener acceso y disponibilidad acerca a su información académica. Esto lleva a valorar positivamente este indicador, que aumenta un 11,2% en los últimos tres años.

**Tabla 73: Dimensión Integridad Estudiantes comparación 2013 y 2016**

Dimensión de Integridad de la UAHC (respuestas "muy de acuerdo" y "de acuerdo") Estudiantes	2016	2013	Aumento
Mis datos y antecedentes sobre cuestiones académicas (ramos cursados, notas) son de fácil acceso	69,2%	58,0%	11,2%

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Resulta complejo generar un impacto en el nivel de satisfacción, especialmente en esta dimensión, por lo que para efectos del proceso auto-evaluativo, es considerado un resultado importante que permite reflejar el nivel de autorregulación y planificación que la Universidad ha desplegado durante el periodo evaluado.

**4.3.2 Opinión de egresados y titulados**

En cuanto a la satisfacción general, se puede apreciar una alta adhesión y fidelización al proyecto, pues los egresados y titulados manifiestan un alto grado de identificación en torno al perfil tanto de la carrera como de la Universidad.

Un porcentaje importante indica estar informado y conocer la misión institucional de la universidad. Al mismo tiempo, un 81,4% señala tener un perfil identificable, mientras que el 74,4% optaría nuevamente por la Universidad para estudiar su carrera.

La mayoría de los indicadores de satisfacción han aumentado, en comparación con los informados en el proceso de acreditación anterior, y representan un escenario positivo para vinculación y la implementación de mejoras en relación a la política de vínculo con el medio y de la formación de los estudiantes.

**Gráfico 36: Evaluación de los egresados y titulados sobre la institución**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

En cuanto a la dimensión Integridad, es posible destacar que la satisfacción de los egresados y titulados, respecto del cumplimiento de los objetivos de la formación, es evaluada positivamente, con el 84,5%. Así mismo, otros indicadores como el número de académicos y recursos disponibles obtiene el 78,0%, superando en seis puntos porcentuales la satisfacción señalada en el proceso de acreditación anterior.

El indicador más bajo está referido a la accesibilidad y disponibilidad de los antecedentes académicos. No obstante, el nivel de satisfacción se encuentra por sobre lo que se puede considerar como aceptable (76,4%). Sobre este punto, la Universidad ha realizado mejoras que se evidencian en este mismo indicador medido a nivel estudiantil.

La Dimensión Estructura Organizacional, también es evaluada de manera satisfactoria, subiendo en algunos casos, siete puntos porcentuales respecto de la valoración realizada por los titulados en el proceso de acreditación anterior. Destacan en esta dimensión, los procesos de democratización en la elección de autoridades y la transparencia de la elección. En cuanto al porcentaje relativamente más bajo, (72,2%) pero por sobre 3,2% puntos sobre la valoración del periodo de acreditación anterior, es la afirmación que indica el desempeño eficiente de las autoridades en sus funciones.

La Dimensión Formación en Capacidades Específicas de los egresados y titulados, es la dimensión mejor evaluada, con un 88,6% de satisfacción. Todos los enunciados, hablan de la capacidad y/o competencias que los titulados desarrollan durante el proceso de formación y que se potencian en el trayecto.

En relación a la Dimensión Estructura Curricular, se evidencia una mejora respecto del periodo de evaluación anterior, con diez puntos porcentuales. Esta dimensión refiere a la pertinencia de los contenidos, de las actividades curriculares y de la formación en general. Los titulados evalúan críticamente esta dimensión con un 60,8%. Respecto de aquellas proposiciones más críticas, se pueden destacar las siguientes: “Algunos contenidos de las asignaturas se repitieron en dos o más ramos de manera innecesaria”; “Muchos contenidos de las materias fueron poco útiles y/o irrelevantes para mi formación o para mí desempeño como profesional”. Al respecto la Universidad espera que con el proceso de renovación de los planes de estudios, llevado a cabo por las carreras y facultades en el marco de la innovación curricular, esta opinión vaya mejorando por parte de los estudiantes y de los titulados.

En cuanto a la Dimensión Recursos Humanos, los egresados y titulados son los actores que mejor valoración presentan con el 78,5% de respuestas positivas, y con un mejoramiento del 2,3% en relación al periodo de autoevaluación anterior. La proposición mejor evaluada de esta dimensión, son los docentes, los que son considerados adecuados para entregar una buena formación.

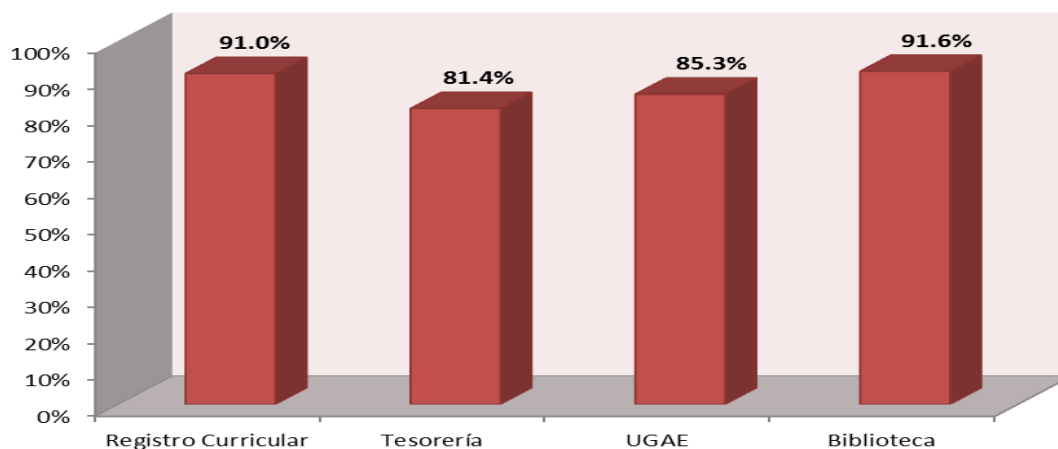
La infraestructura fue una de las dimensiones que presenta mayor avance en cuanto al periodo de acreditación anterior (6,1% de mejora). Esto puede evidenciarse en aspectos como la disponibilidad de libros en la biblioteca, la disponibilidad en las clases de medios audiovisuales, la preocupación de la Universidad por mejorar la infraestructura, y por disponer de los medios necesarios para realizar las actividades de apoyo a la formación. En este punto la Universidad ha mejorado sustancialmente y de manera planificada y orgánica, mediante la formalización de las administraciones de campus y la creación de la Unidad de Infraestructura y Mejoramiento del Espacio, dependiente de la Dirección de Administración, que ha organizado de mejor manera los recursos y las prioridades v/s necesidades. Al mismo tiempo la adjudicación de proyectos que van en directo beneficio del desarrollo institucional, específicamente el proyecto FDI- AHC1507 de Inclusión, ha permitido generar mejoras a nivel de la infraestructura por etapas, iniciando en el Campus Condell que alberga a más del 60% de los estudiantes.

A nivel de Infraestructura de corte tecnológico, se ha construido una plataforma de acceso a la página web y la actualización del repositorio laboral y de una bolsa de trabajo permanente, de modo de ampliar las acciones de vinculación y contacto. Esto debiera mejorar los indicadores de Vinculación con el Medio.

#### **4.3.3 Opinión de los estudiantes sobre los servicios entregados**

En el gráfico que se presenta a continuación, da cuenta de la alta valoración que tienen los estudiantes acerca de los servicios que prestan las Unidades y Direcciones de gestión. Para esta ocasión se encuestó a los estudiantes usuarios de estos servicios, evidenciándose una evaluación altamente positiva. Biblioteca es uno de los servicios mejor evaluados con un 91,6% de satisfacción, le sigue la unidad de Registro curricular, con un 91,0% de satisfacción, luego la Unidad de Gestión y Apoyo al Estudiante con el 85,3% y la Unidad de Tesorería con el 81,4% de satisfacción.

**Gráfico 37: Evaluación de los servicios estudiantiles**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

### **Biblioteca**

A modo de evaluación del servicio, los estudiantes valoran positivamente (74,5%), la capacidad de adquisición de material nuevo, evidenciándose una diferencia del 24,5% respecto de la acreditación anterior. Lo mismo ocurre cuando se consulta por la capacidad de adquisición de importantes publicaciones relacionadas con la disciplina de estudio, donde se visualiza una diferencia del 23,0% respecto de la satisfacción 2013. Un 60,0% de los usuarios indican que siempre encuentran los libros que necesitan. Lo mismo ocurre al preguntar directamente por la calidad del servicio, la atención recibida y en la extensión de los horarios dispuestos para la atención. Este punto es ampliamente destacado por los usuarios de la jornada vespertina, dado que el servicio de biblioteca cubre toda la jornada.

Los docentes también evalúan de manera positiva el servicio prestado por la biblioteca, indicando que esta adquiere permanentemente material nuevo (84,5%), o cuando solicitan adquisición de libros necesarios para impartir asignaturas la biblioteca se hace cargo de obtenerlos de manera eficiente (82,8% de satisfacción). Ambos porcentajes se han incrementado en relación al periodo anterior de evaluación.

### **Registro Curricular**

Si bien hay un porcentaje de los estudiantes (33,1%) que considera que existe lentitud burocrática para realizar trámites, la Universidad ha invertido recursos a nivel de informática de modo de ir transitando hacia la inscripción de asignaturas en línea, a través de la plataforma Navegador Academia. Asimismo, se ha dispuesto en la sesión de cada estudiante la opción de obtener directamente el certificado de alumno regular (uno de los más solicitados) de manera rápida y gratuita, de modo de descongestionar las ventanillas de atención de público.

**Tabla 74: Opinión de los estudiantes sobre los trámites**

Indicador	2016	2013	diferencia
Existe lentitud burocrática para realizar trámites como solicitud de certificados, inscripción de ramos y otras prestaciones.	<b>33,1%</b>	<b>40,0%</b>	<b>-6,9%</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Al mismo tiempo, efectivamente los trámites relacionados con la gestión académica de solicitudes se han protocolizado, con la intención de implementar evaluaciones exhaustivas de los casos, en las escuelas y carreras, de modo de resguardar debidamente la calidad académica y la progresión, y evitar el endeudamiento de los estudiantes.

### Bienestar

Respecto de la evaluación del servicio de beneficios y ayudas estudiantiles, este es evaluado un 9,7% por sobre el resultado del periodo de acreditación anterior, lo que evidencia el mejoramiento que se ha realizado en términos de las campañas informativas sobre la postulación y mantención de los beneficios, tanto internos como externos.

**Tabla 75: Opinión de los estudiantes sobre beneficios**

Indicador	2016	2013	diferencia
<b>Los alumnos hemos recibido información sobre becas, créditos, prácticas y todo lo relevante para el desarrollo académico y profesional de nuestra área.</b>	58,7%	49,0%	9,7%

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

### Participación

La valoración de los avances por parte de los estudiantes en materia de participación se expresa en el mejoramiento de los indicadores de satisfacción en aspectos como: a) la canalización de las demandas y necesidades; b) existencia de instancias de diálogo y comunicación a nivel de las autoridades de la universidad y de las carreras. Destaca el aumento de la satisfacción (70,9%) asociada a la existencia de diálogo entre estudiantes y autoridades de la carrera, cuestión que se ha visto fortalecida con la amplia participación de estudiantes en los Consejos de Escuela en el marco del ejercicio efectivo de la triestamentalidad.

**Tabla 76: Opinión de los estudiantes sobre participación estudiantil**

Evaluación de Participación	2016	2013	diferencia
<b>En la Universidad existen centros de estudiantes u otras agrupaciones estamentales que permiten canalizar demandas y necesidades a las autoridades.</b>	58,9%	55,0%	<b>3,9%</b>

<b>Los estudiantes somos escuchados en nuestras demandas y necesidades por las autoridades de la Universidad.</b>	56,6%	53,0%	<b>3,6%</b>
<b>Los estudiantes somos escuchados en nuestras demandas y necesidades por las autoridades de la carrera.</b>	72,8%	-	-
<b>Existe un diálogo permanente y canales de comunicación expeditos entre los estudiantes y las autoridades de la Universidad.</b>	51,7%	50,0%	<b>1,7%</b>
<b>Existe un diálogo permanente y canales de comunicación expeditos entre los estudiantes y las autoridades de la carrera.</b>	70,9%	63,0%	<b>7,9%</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

## 4.4 Síntesis evaluativa

Del análisis desarrollado en el presente criterio, es posible señalar con claridad que la Universidad ha desplegado sostenidos esfuerzos para mejorar los indicadores clave de la progresión, así como también en el seguimiento a egresados y titulados y en la evaluación de la opinión acerca de los servicios destinados a atender de manera eficaz a sus estudiantes. En este contexto, la autoevaluación del criterio permite identificar las siguientes fortalezas y debilidades:

- a. La Universidad cuenta con políticas claras que permiten un desarrollo eficaz del monitoreo de la progresión, así como de las acciones de apoyo y acompañamiento orientada a sus estudiantes.
- b. Existen mecanismos y procedimientos que permiten atender eficazmente a sus estudiantes, considerando la retroalimentación proveniente de los egresados y titulados.
- c. La institución ha consolidado un sistema de información acorde a las exigencias del sistema de Educación Superior, permitiendo a las escuelas y carreras contar con información oportuna y confiable sobre los indicadores asociados a las características del ingreso y progresión académica de los estudiantes.
- d. La Universidad cuenta con diversos servicios que permiten el adecuado funcionamiento de las actividades académicas y aseguran las condiciones para la progresión de los estudiantes, los que son altamente valorados.
- e. En materia de retención, la Universidad ha pasado de generar acciones coordinadas a levantar un sistema prioritario de gestión que da soporte y lineamientos a todas las acciones que realizan las escuelas y el nivel central. A su vez, organiza el sistema de alerta temprana, logrando disminuir la deserción de primer año para este período en evaluación.
- f. La Universidad ha consolidado un sistema de acompañamiento académico y psicosocial con foco en los estudiantes de primer año, cuyo impacto se ve reflejado en los indicadores de permanencia.
- g. La Universidad ha implementado crecientes mecanismos de inclusión de estudiantes en situación de discapacidad, en coherencia con sus propósitos institucionales.
- h. La opinión y satisfacción de los egresados y titulados muestra un aumento del nivel de satisfacción en todas sus dimensiones, evidenciando el impacto de las sostenidas acciones de vinculación realizadas por las Escuelas y Carreras, así como la formalización de la unidad de titulados dependiente de la Dirección de Vínculo con el Medio.

- i. La Universidad ha institucionalizado sus programas de acompañamiento, creados originalmente a partir de proyectos de desarrollo institucional (MINEDUC), impactando positivamente en el mejoramiento de los servicios estudiantiles y el aumento de la permanencia.
- j. La trayectoria académica de los estudiantes es potenciada mediante políticas y mecanismos que aseguran una alta participación estudiantil en actividades complementarias al currículo. Lo anterior se refleja en estudiantes altamente comprometidos con su desarrollo personal, social, político y de vinculación con el medio.

En cuanto a las debilidades tenemos:

- a. Falta profundizar la comprensión y el abordaje de la retención, para estudiantes de trayectorias formativas medias y avanzadas.
- b. La tasa de titulación aún es baja.

#### 4.5 Líneas de mejoramiento

- Desarrollar acciones de retención que complementen lo realizado en el primer año, con impacto en la retención de estudiantes pertenecientes a cursos superiores.
- Junto con las actuales innovaciones curriculares que incorporan la actividad de tesis en el proceso formativo regular, implementar acciones para estudiantes de mallas no innovadas que estén en condiciones de finalizar sus procesos de titulación.

## Criterio 5: Investigación y docencia

### 5.1 Presentación del estándar

La institución utiliza los procesos o resultados de la investigación para mejorar la calidad de la docencia que imparte.

### 5.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento

El Plan Estratégico 2016-2025 plantea que la UAHC cultiva de manera creciente la investigación, la creación artística y el vínculo con el medio, en un proceso institucional de paulatina complejización. Esta afirmación se sostiene en el hecho de que la investigación es un hito fundacional de esta casa de estudios y, por tanto, constituye uno de sus pilares fundamentales. En efecto, en sus inicios la UAHC estuvo ligada estrechamente a los intereses y labores de los centros fundantes, los que incluían el trabajo de investigación en un contexto altamente desfavorable para esta actividad.

Con el propósito de mejora permanente en la calidad de la docencia impartida, la UAHC desarrolló una Política de Investigación y Postgrado<sup>108</sup> e instaló mecanismos institucionales para promoverla, en el entendido de que los procesos incluidos en el desarrollo de la investigación, sus resultados y/o diversas articulaciones que se realizan con ellos, son un insumo sustancial para la mejora de los procesos formativos de los estudiantes.

A continuación se detallan los siguientes aspectos:

- 1) Recursos para la investigación científica, la creación artística y mecanismos de promoción de éstas.
- 2) Producción científica y creación artística, y utilización de la investigación para la mejora de la calidad de la docencia.

#### **5.2.1 Recursos para la investigación científica, la creación artística y mecanismos de promoción de éstas**

La UAHC cuenta con un cuerpo de académicos altamente calificado, que dispone del tiempo necesario y el soporte institucional para el desarrollo de la investigación, que incluye una biblioteca especializada en las áreas de las ciencias sociales, humanidades, artes y educación, una Dirección de Investigación y Postgrado que da soporte administrativo y proyectivo, y una política institucional que promueve la vinculación de los trabajos de investigación con la docencia.

En términos más específicos, los recursos para la investigación y/o creación artística en la UAHC y la promoción de éstas se implementan a través de los siguientes mecanismos:

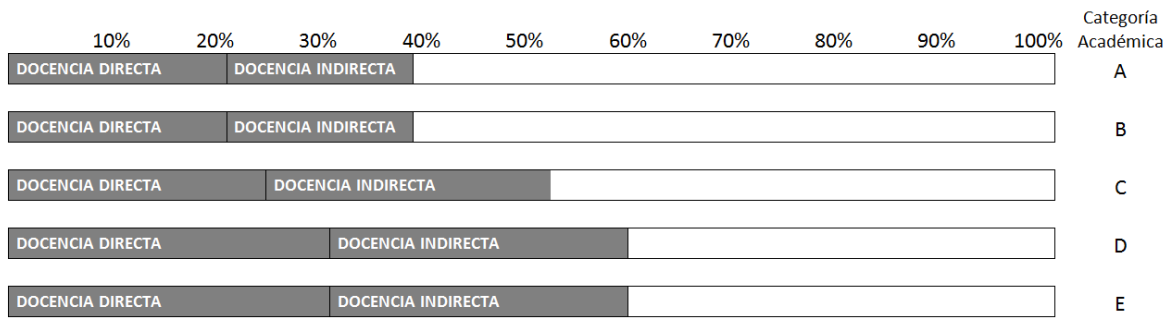
---

<sup>108</sup> Anexo N° 63. Política de Investigación y Postgrados.

- a) Regulación de la proporción entre carga de trabajo docente y las demás tareas propias de un académico;
- b) Regulación de las disminuciones excepcionales de la carga de trabajo docente para académicos investigadores de proyectos FONDECYT o doctorales;
- c) Regulación del otorgamiento del “Beneficio Término de Tesis Doctoral”;
- d) Regulación del otorgamiento del “Beneficio estadías postdoctorales”;
- e) Regulación del otorgamiento de descuentos a académicos en los aranceles y matrículas para continuidad de estudios en programas de pre o postgrado en esta Universidad;
- f) Financiamiento de Núcleos Temáticos de Investigación, NTI;
- g) Regulación de permisos de ausencia para participación en trabajos de extensión (congresos, seminarios, estadías, etc.), en especial aquellos asociados a los trabajos de investigación;
- h) Incentivo a las publicaciones;
- i) Evaluación Académica.

a) La Universidad regula las actividades de los académicos a través del “Decreto de carga docente y distribución de tareas académicas”.<sup>109</sup> Este instrumento reglamenta la distribución de tareas, otorgando una determinada proporción de carga de trabajo docente con respecto a las demás tareas académicas no-docentes (investigación, extensión, gestión académica, entre otras). De esta forma, según la jerarquía académica, se destina entre un 40% a 60% del tiempo de la jornada laboral a la docencia, incluyendo la docencia directa y la indirecta,<sup>110</sup> quedando el resto del tiempo para las demás tareas, tal como se observa en el siguiente gráfico.

**Gráfico 38: Relación entre docencia directa e indirecta por categoría académica**



**Fuente: Dirección de Desarrollo Académico**

Esta distribución asegura disponibilidad horaria, principal recurso para que los académicos puedan realizar las postulaciones de los proyectos y llevar a cabo las tareas de investigación y/o creación artística (en acuerdo con los Planes Operativos Anuales, POA de cada Escuela), si eventualmente se adjudican los fondos.

<sup>109</sup> Este Decreto es conocido en la comunidad universitaria como Decreto 200, en alusión a su número. Ver Anexo N°30  
<sup>110</sup> La UAHC otorga una hora de docencia indirecta (preparación de clases, correcciones, lecturas, etc.) por cada hora de docencia directa.

- b) Junto a lo establecido en el «Decreto de carga docente y distribución de tareas académicas», la UAHC ha dispuesto ampliar la disponibilidad horaria para la investigación a través de un sistema de reducción de la carga de docencia para aquellos académicos que hubieren adjudicado proyectos de investigación con financiamientos externos (FONDECYT, FONDAP, etc.) o que se encuentren realizando tesis postgraduales. Se trata de una reducción parcial, nunca total, pues se estima necesario que todos los investigadores realicen docencia en sus respectivas escuelas.

**Tabla 77: Valorización de reducción de carga docente para académicos con proyectos de investigación, 2012-2016**

Agencia de financiamiento	2012	2013	2014	2015	2016
Valorización	16.500.000	10.500.000	24.000.000	22.000.000	22.000.000

Fuente: Dirección de Investigación y Posgrado

Junto con permitir el despliegue de la carrera académica de los docentes de la UAHC, este mecanismo genera condiciones para el desarrollo de la investigación y su vinculación con la docencia.

- c) En el año académico 2016 se creó un nuevo instrumento de apoyo a los docentes, específico para quienes se encuentren en la etapa terminal de una investigación doctoral. El instrumento se denomina “Beneficio Finalización de Tesis Doctoral”,<sup>111</sup> y consiste en el otorgamiento de una licencia con goce de sueldo por el lapso de cuatro meses, periodo en el que el docente beneficiado debe finalizar su investigación para optar al grado de doctor. En la primera versión del concurso, se adjudicaron dos beneficios.
- d) El mismo año se estableció un segundo beneficio de características similares, el “Beneficio Estadía Postdoctoral”,<sup>112</sup> que consiste en el permiso de ausencia por el lapso de un semestre académico para el docente que -realizando un post-doctorado con apoyo de FONDECYT-, pueda efectuar la estadía o pasantía que su programa contempla. En esta edición se lo adjudicaron dos profesores.
- e) Los descuentos a académicos en los aranceles y matrículas en programas de pre o postgrado de la UAHC permite incentivar estos estudios en el cuerpo docente, mejorando la calificación de estos y a la vez promover la investigación postgradual asociada. Entre los años 2014-2016, hubo 53 beneficiarios, destacándose el progresivo aumento del uso de este mecanismo. Además, es de notar que 15 de los docentes beneficiados están realizando estudios doctorales.

<sup>111</sup> Ver anexo N°52. Incentivo al cierre de tesis doctorales.

<sup>112</sup> Ver anexo N°55. Apoyo a estudiantes postgraduales.

**Tabla 78: Beneficiarios y montos de descuentos en aranceles y matrículas, 2014-2016**

Agencia de financiamiento	2014	2015	2016
Número de beneficiarios	12	18	23
Valorización	11.602.250	20.852.250	28.149.920

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

- f) A través de los “Núcleos Temáticos de Investigación”,<sup>113</sup> (NTI), la Universidad promueve, además, la instalación de capacidades endógenas de investigación o creación artísticas asociadas a temáticas específicas propias de las líneas de investigación que se despliegan a partir de la Misión y Visión. Estos núcleos, alojados en las unidades académicas, congregan a docentes y estudiantes en torno a ciertas temáticas, constituyendo la génesis de la investigación. Estos núcleos se financian a través de fondos concursables internos, en dos convocatorias anuales.

**Tabla 79: Número Núcleos Temáticos de Investigación (NTI) y montos involucrados, 2012-2016**

	2012	2013	2014	2015	2016
Número de proyectos	s/d	29	30	30	26
Montos Asociados	s/d	51.950.000	51.950.000	51.950.000	47.950.000

Fuente: Dirección de Investigación y Posgrado

- g) Para la participación en trabajos de extensión (participación en congresos, seminarios, estadías, etc.), en especial aquellos asociados a los trabajos de investigación, la Universidad cuenta con un mecanismo de otorgamiento de permisos de ausencia y de apoyo para viáticos;

**Tabla 80: Permisos y apoyo para seminarios, congresos, estadías, años 2012-2016**

		2012	2013	2014	2015	2016
Permisos de ausencia	Nº	29	32	21	12	39
	Valorización	15.750.000	17.150.000	7.350.000	4.200.000	27.212.500
Apoyo /viático	Nº	29	32	21	12	19
	Valorización	3.560.000	3.200.000	1.620.000	1.020.000	1.360.000

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

- h) Desde el año académico 2016, se incentiva la publicación de producción científica o de creación artística a través del Fondo de Promoción a la Publicaciones, administrado por la Dirección de Investigación y Postgrado, que consiste en un bono de \$600.000 por artículo indizado publicado.

Además, desde la Dirección de Vínculo con el Medio, se dispone de un fondo de apoyo para la publicación de libros y creaciones artísticas, cuyos detalles se exponen en el capítulo correspondiente a esta área.

<sup>113</sup> Ver anexo N° 64. Concursos NTI.

- i) El último mecanismo que apoya el desarrollo de la investigación y su vínculo con la docencia es la Evaluación Académica, que permite retroalimentar a los docentes sobre el avance en su carrera académica. Esta evaluación se vincula con el proceso de re-jerarquización de los académicos, que relaciona la carrera académica con la disponibilidad de tiempo para la investigación y con la escala salarial.

En resumen, la UAHC dota a sus docentes de recursos apropiados y promueve el desarrollo de la investigación como un componente importante en la calidad de la docencia que imparte.

**Tabla 81: Resumen de la valorización de recursos para la investigación científica, la creación artística y mecanismos de promoción de éstas, años 2012-2016**

Mecanismo	2012	2013	2014	2015	2016
Regulación de las disminuciones excepcionales de la carga de trabajo docente para académicos investigadores de proyectos FONDECYT o doctorales.	16.000.000	10.500.000	24.000.000	22.000.000	22.000.000
Regulación del otorgamiento del «Beneficio Término de Tesis Doctoral».	-	-	-	-	11.729.000
Regulación del otorgamiento del «Beneficio estadía postdoctorales».	-	-	-	-	15.750.000
Regulación del otorgamiento de descuentos a académicos en los aranceles y matrículas para continuidad de estudios de pre o postgrado en la UAHC.	s/d	s/d	11.602.250	20.852.250	28.149.920
Financiamiento de Núcleos Temáticos de Investigación, «NTI».	s/d	53.100.000	53.100.000	53.100.000	48.500.000
Incentivo a las publicaciones.	-	-	-	-	4.000.000
Regulación de permisos de ausencia para participación en trabajos de extensión (participación en congresos, seminarios, estadías, etc.).	15.750.000	17.150.000	7.350.000	4.200.000	27.212.500
Apoyo /viático a trabajos de extensión (participación en congresos, seminarios, estadías, etc.).	3.560.000	3.200.000	1.620.000	1.020.000	1.360.000
	<b>35.310.000</b>	<b>83.950.000</b>	<b>97.672.250</b>	<b>101.172.250</b>	<b>158.701.420</b>

Fuente: Dirección de Investigación y Posgrado

### 5.2.2 Producción científica y creación artística, y utilización de la investigación para la mejora de la calidad de la docencia

El volumen logrado de actividad científica por parte de los académicos de la UAHC es expresión del impacto de los recursos recién descritos. Este volumen, considerable en términos relativos al número de estudiantes de la UAHC, permite reforzar la calidad de la docencia que se imparte en los diversos programas y carreras, y a la vez, constituir una plataforma sólida para sostener el proceso de progresiva complejización de la institución.

El volumen de la investigación realizada, tanto en número de proyectos con financiamiento externo<sup>114</sup> y/o interno,<sup>115</sup> como en los montos aprobados, y el número de los actores involucrados en dichos proyectos, se detalla en las tablas a continuación.

**Tabla 82: Evolución del número de proyectos de investigación con financiamiento externo 2012-2017**

Agencia de financiamiento	2014	2015	2016	2017
<b>FONDECYT<sup>116</sup></b>	3	4	2	6
<b>FONDEF</b>	1	-	-	-
<b>PAI</b>	-	1	-	-
<b>EXPLORA</b>	1	-	-	-
<b>TOTAL</b>	5	5	2	6

Fuente: Dirección de Investigación y Posgrado

**Tabla 83: Evolución de los montos asociados a proyectos de investigación con financiamiento externo en los últimos 6 años**

Agencia de financiamiento	2014	2015	2016	2017
<b>FONDECYT</b>	188.612.300	329.321.000	284.956.000	292.203.000
<b>FONDEF</b>	111.522.000	-	-	-
<b>PAI</b>	-	76.950.000	-	-
<b>EXPLORA</b>	26.500.000	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>326.634.300</b>	<b>406.271.000</b>	<b>284.956.000</b>	<b>292.203.000</b>

Fuente: Dirección de Investigación y Posgrado

<sup>114</sup> Fondos provenientes de los diversos concursos que organiza CONICYT

<sup>115</sup> Fondos provenientes del concurso de «Núcleos Temáticos de Investigación» que organiza la Dirección de Investigación y Posgrado.

<sup>116</sup> Incluye proyectos Fondecyt Regular, Fondecyt de Iniciación, y Fondecyt Posdoctorado

**Tabla 84: Cantidad de profesores y estudiantes participantes en los NTI, años 2012-2016**

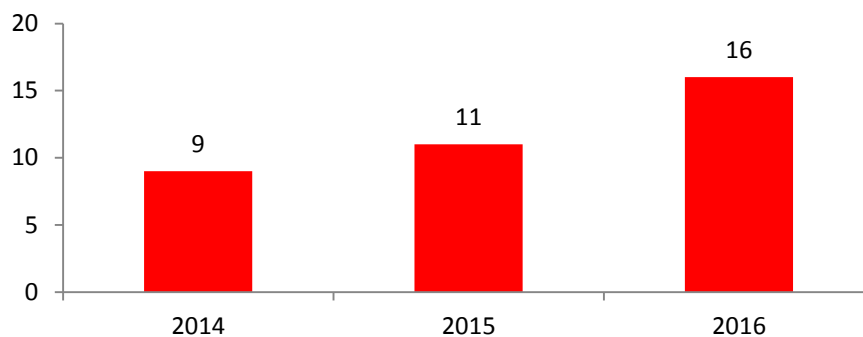
Agencia de financiamiento	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Profesores</b>	S/D	60	57	34	60
<b>Estudiantes</b>	S/D	81	30	12	37
<b>Egresados</b>	S/D	42	15	-	-

Fuente: Dirección de Investigación y Posgrado

La investigación realizada es la fuente principal de la producción de artículos científicos de los docentes de la UAHC, lo que permite asegurar la calidad de los docentes, la actualidad de sus conocimientos y, a la vez, acercar a los estudiantes a las fuentes mismas del conocimiento científico de las materias que son de interés en los procesos formativos.

Como se observa el gráfico siguiente la producción de libros y obras de los docentes de la Universidad, muestran crecimiento en los últimos años:

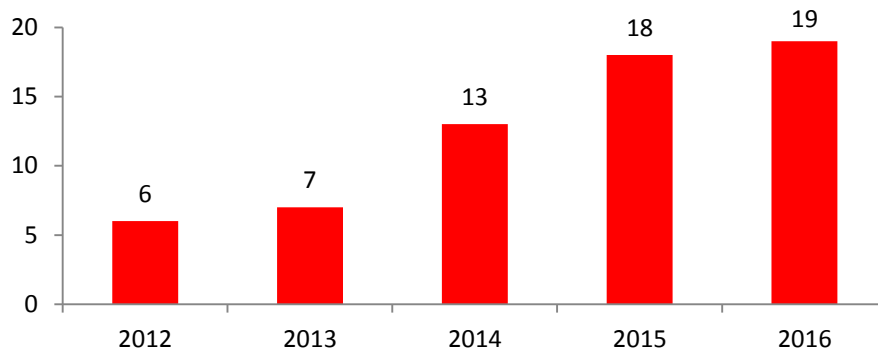
**Gráfico 39: Libros y Obras escritos por Docentes UAHC 2014-2016**



Fuente: Dirección de Investigación y Postgrado

En la actualidad se están privilegiando mediante incentivos, la publicación indizada para las publicaciones más relevantes, con lo que se espera reforzar el alza de los últimos años:

**Gráfico 40: Artículos Indizados 2012-2016**



Fuente: Dirección de Investigación y Postgrado

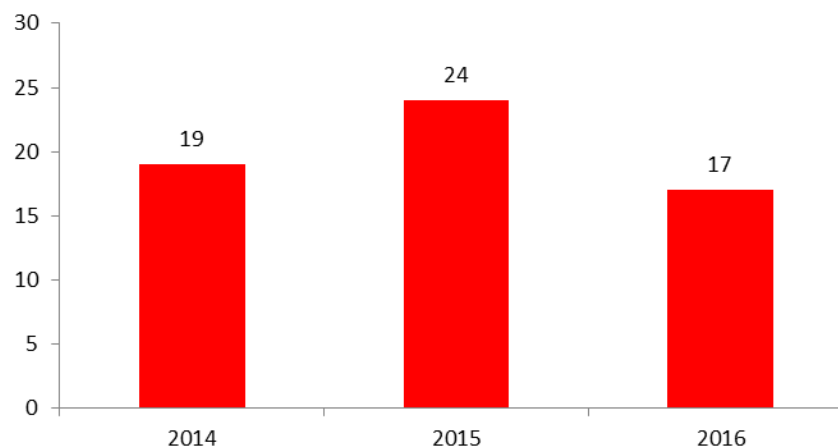
**Tabla 85: Artículos indizados (WOS, ISI, Scielo) 2012-2016**

Indizaciones	2012	2013	2014	2015	2016
Web Of Science (ex Isi)	1	4	3	9	9
Scopus	0	2	4	5	6
Scielo	5	1	6	4	4
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>19</b>

Fuente: Dirección de Investigación y Postgrado

La producción académica de los docentes de la Universidad se ve complementada con la participación en capítulos de libros los que suman 60 en los últimos años:

**Gráfico 41: Capítulos de libros Docentes UAHC 2012-2016**



Fuente: Dirección de Investigación y Postgrado

Sin embargo, no solo se mantienen las publicaciones priorizadas, también en otras indizaciones y publicaciones, generalmente realizadas por docentes que están iniciando su vida académica, los que llegan a 65 en el período 2014-2016.

Junto con los proyectos de investigación, la UAHC difunde conocimiento científico a través de la edición y publicación regular de siete revistas. Estas constituyen una plataforma privilegiada de comunicación de la producción científica propia, y de otros investigadores con intereses afines.

**Tabla 86: Revistas publicadas por la Universidad**

Nombre	Áreas de Conocimiento	Editor	Periodicidad
Revista de la Academia	Ciencias Sociales	Latindex Catálogo	Semestral
Tiempo Histórico	Humanidades	Dialnet/Latindex Catálogo/Erih Plus	Semestral

<b>Espacios</b>	Ciencias Sociales	Latindex Directorio	Semestral
<b>Antropologías del Sur</b>	Ciencias Sociales	Erih Plus/ Latindex Catálogo	Bianual
<b>Castalia</b>	Ciencias Sociales	Latindex Directorio	Bianual
<b>Isla Flotante</b>	Humanidades	Latindex/Red Iberoamericana de revistas de comunicación	Semestral
<b>Paulo Freire</b>	Educación	Latindex Directorio	Semestral

Fuente: Dirección de Investigación y Postgrado

Adicionalmente, este conjunto de publicaciones periódicas son un importante capital de nuevos conocimientos que apoyan una docencia más actualizada e innovadora, y que se refleja especialmente en la formación de graduados y en la producción científica de los estudiantes en general, transformándose en un vehículo eventual de difusión de esta producción.

Adicionalmente, la UAHC cuenta con un fondo de apoyo a la producción de material educativo, que ha cooperado con los procesos de desarrollo docente, con la vinculación del trabajo de docencia y extensión, y con la implementación del Modelo Educativo, tanto en su operacionalización curricular como en la evaluativa.

**Tabla 87: Listado de material educativo original elaborado por los docentes de la carrera o programa en los últimos 5 años, identificando el vínculo del docente con la unidad, años 2012-2016**

<b>Título</b>	<b>Tipo de material educativo</b>	<b>Autor</b>	<b>Vínculo del docente con la Unidad</b>
Estrategias de evaluación para la docencia universitaria. El enfoque crítico-constructivista en las prácticas evaluativas de las carreras de arte.	Material de apoyo para profesores	Blanca Astorga Lineros Domingo Bazán Campos	Pedagogía en Educación Diferencial Escuela de Danza Pedagogía en Música
Elaboración de cartografías temáticas para usos pedagógicos en la carrera de Geografía.	Material de apoyo a las clases de la asignatura.	Jorge Joo Nagata	Geografía PIIT
Glosario de conceptos fundamentales de la cátedra de subjetividad y razón en el mundo moderno.	Material de apoyo a las clases de la asignatura.	Pablo Solari Goic	Instituto de Humanidades
Un discurso por ser dicho: hacia una articulación del Modelo Educativo de la UAHC y los lineamientos de la Escuela de Psicología.	Material de apoyo para profesores	Francisco Jeanneret Brith	Psicología
La puesta en valor del trabajo etnográfico como apoyo pedagógico en la carrera:	Trabajo de extensión producto de docencia	José Varas	Antropología

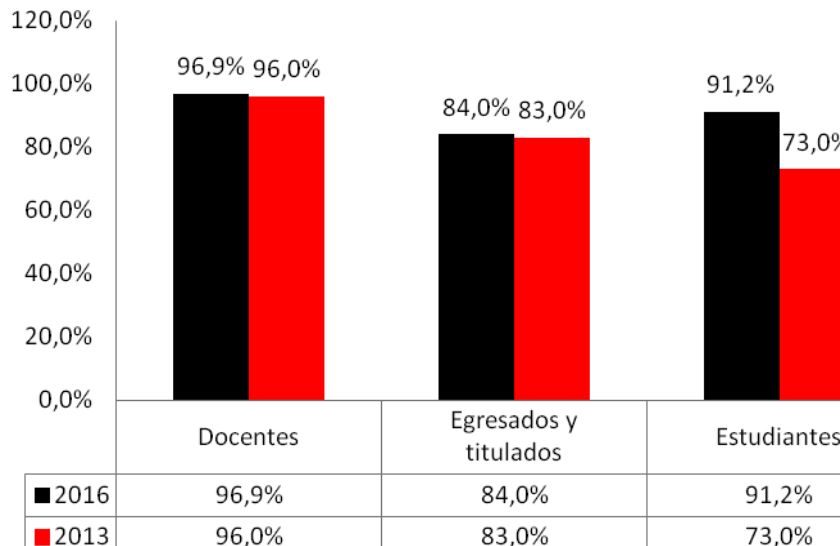
sistematización y difusión de la actividad antropológica en las IV, V, VI y VII regiones del país.			
La corporalidad en el sistema capitalista.	Material de apoyo a las clases de la asignatura.	Iria Retuerto	Teatro Danza

Fuente: Dirección de Investigación y Postgrado

### 5.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave

Tal como ya se señaló, la UAHC cuenta con un cuerpo de académicos altamente calificado para el desarrollo de la docencia que contemplan los planes de estudio de las carreras y programas. Los actores involucrados (estudiantes, egresados y docentes) realizan una evaluación muy satisfactoria al respecto. Este año 2016 tanto docentes, estudiantes, egresados y titulados evalúan con respuestas positivas en más de un 80%, llegando en el caso de los docentes al 97%. Además, se destaca que la evaluación realizada para este proceso de autoevaluación fue superior al obtenido el año 2013 con ocasión del anterior proceso de acreditación, tal como se aprecia en el siguiente gráfico:

**Gráfico 42: Los docentes con los que conté mi carrera eran adecuados para entregar una buena formación**



?

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Por otra parte, la descripción de la política de desarrollo académico y sus consecuentes de recursos y mecanismos que ha implementado UAHC tienen un correlato donde más de la mitad de los académicos consultados (incluyendo los que tienen y los que no tienen contrato) reconocen que la Universidad facilita y promueve la posibilidad de seguir estudios de perfeccionamiento. Si bien en este ítem no se logran los niveles de respuestas positivas del proceso anterior, destaca el aumento de más de once puntos porcentuales entre los resultados obtenidos en 2013 con los de

2016, tal como se aprecia en el siguiente gráfico. Queda pendiente el aumento de la difusión de los beneficios que la UAHC ofrece sobre este respecto y, a la vez, el de los recursos de algunos de los mecanismos.

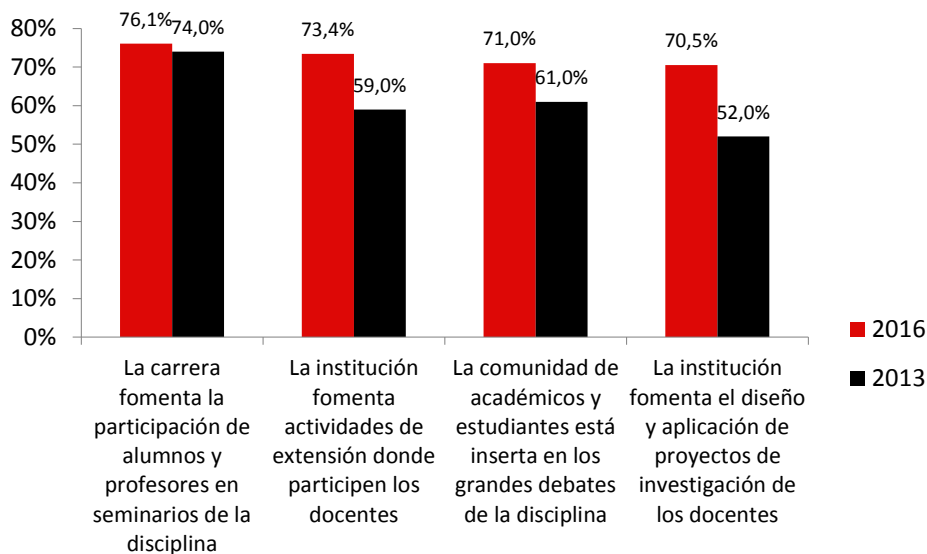
**Tabla 88: Opinión de docentes con respecto a Recursos Humanos**

Dimensión Recursos Humanos (RESPUESTAS "MUY DE ACUERDO" Y "DE ACUERDO") Docentes			
Ítems	Total	2013	Diferencia
La universidad nos facilita y promueve la posibilidad de seguir estudios de perfeccionamiento (postítulos, posgrados, capacitaciones, etc.)	57,8%	46,0%	11,8%

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Teniendo presente que la UAHC considera a la investigación como parte integral de los indicadores sobre la calidad de la docencia, resulta muy positiva la evaluación que realizan los docentes sobre la promoción de esta actividad dentro de nuestra casa de estudios. Más del 70% de ellos considera que la Universidad fomenta el diseño y la aplicación de proyectos de investigación de los docentes, lográndose aumentar este ítem en veinte puntos porcentuales entre la evaluación realizada el año 2013 y la de 2016, tal como se observa en el siguiente gráfico.

**Gráfico 43: Opinión de los docentes sobre investigación y docencia**

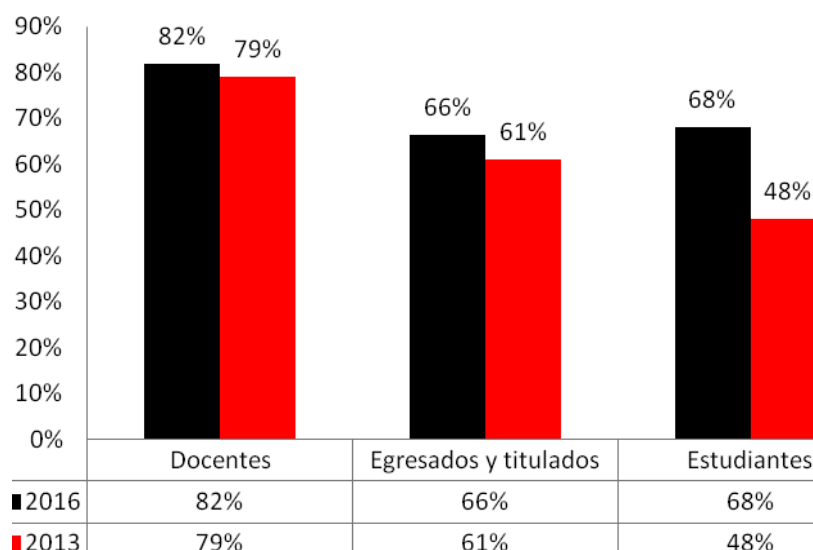


Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

La biblioteca cumple un rol medular como recurso para la investigación, en las áreas del saber que cubre nuestra casa de estudios. Por tal motivo, la evaluación positiva que realizan los actores involucrados, que se expresa en el aumento de esta evaluación con la realizada el año 2013, con ocasión del último proceso de acreditación, es una muestra de que profesores, estudiantes y egresados han percibido la importancia de contar con este recurso. Este incremento es

especialmente destacable entre los estudiantes, sector en el que aumentaron en más de veinte puntos porcentuales las respuestas positivas promedio en la evaluación de la biblioteca como recurso para la labor académica e investigativa en general.

**Gráfico 44: Promedio evaluación de la biblioteca como recurso para la labor académica**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

A pesar de lo expuesto, la UAHC debe seguir avanzando tanto en el incremento del volumen de la investigación realizada como en la difusión e impacto de ésta. La evaluación de los docentes crece de un 25% el 2013 al 29% el 2016, lo que a pesar de alza se evalúa como insatisfactorio.

**Tabla 89: Opinión de docentes sobre Recursos Humanos**

Dimensión Recursos Humanos (RESPUESTAS "MUY DE ACUERDO" Y "DE ACUERDO") Docentes			
Ítems	Total	2013	Diferencia
Los docentes realizan una cantidad apropiada de investigaciones	29,7%	25,0%	4,7%

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Esta evaluación muestra, las altas expectativas de los académicos sobre esta materia y, que nos encontramos aún frente a las metas de progresiva complejización expresado en el Plan Estratégico, a una distancia que produce una cierta insatisfacción. Se trata sin duda de un aspecto por mejorar.

## 5.4 Síntesis evaluativa

Dentro de las fortalezas tenemos:

- a. La Universidad cuenta con una política y mecanismos que orientan el desarrollo de actividades de creación y producción de saberes por parte de los académicos.
- b. La Universidad ofrece a sus académicos incentivos y oportunidades concretas para el desarrollo de la actividad de creación y producción de conocimientos, tanto a partir de fondos concursables como de destinación de horas en la carga laboral de los docentes.
- c. La Dirección de Investigación y Posgrados orienta el desarrollo de investigaciones y creaciones que contribuyan con los procesos formativos de los estudiantes, en lo referido a la formación de ayudantes, aportes bibliográficos a la docencia, o abordaje de temas disciplinarios que conforman los perfiles de egreso.
- d. La Dirección de Desarrollo Académico mantiene un fondo de incentivo al desarrollo de innovaciones para el mejoramiento de la docencia.

La debilidad encontrada es:

- a. Insuficiente conocimiento, valoración y productividad asociada directamente a la idea de investigación para el mejoramiento de la docencia.

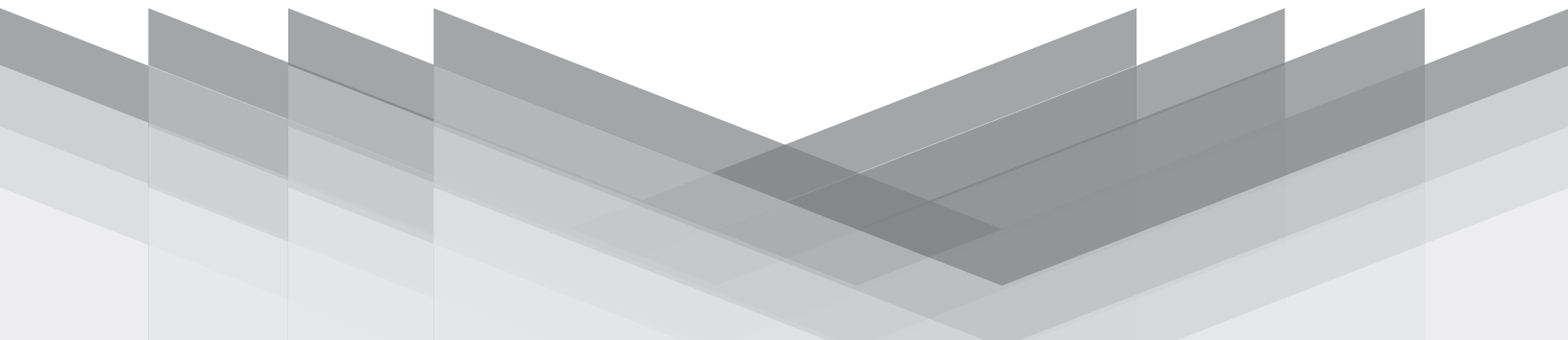
## 5.5 Líneas de mejoramiento

- Reforzar desde distintos flancos la relevancia de esta labor, integrándola permanente y explícitamente a la praxis universitaria.



UNIVERSIDAD  
ACADEMIA  
DE HUMANISMO CRISTIANO

# VINCULACIÓN CON EL MEDIO



# VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Criterio 1: Diseño y aplicación de una política institucional de vinculación con el medio

## 1.1 Presentación del estándar

La institución cuenta con políticas claras y explícitas acerca de su vinculación con el medio, las que consideran al menos la identificación del medio externo relevante y la utilización de la vinculación para el mejoramiento de la actividad institucional.

## 1.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento

Dentro de este criterio, revisaremos:

- 1) Antecedentes
- 2) Política de Vínculo con el Medio
- 3) Estructura Organizacional
- 4) Impacto en la mejora institucional

### 1.2.1 Antecedentes

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano siempre ha fomentado el desarrollo de las ciencias sociales, la pedagogía y las artes. Hacia mediados de los años ochenta, la Academia asumió un rol preponderante y significativo en la generación de espacios de conocimiento y reflexión de carácter pluralista y crítico en el desarrollo de las ciencias sociales para el país.<sup>117</sup> En esta época la Academia como Centro de Investigación estableció vínculos y redes de colaboración tendientes a fortalecer las instancias de producción investigativa, destacando que “(...) la Academia mantiene dos convenios de carácter institucional, destinados a mantener grupos de trabajo permanentes para desarrollar actividades de investigación, docencia, extensión y difusión. Ellos son con la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y el Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales (ILET). Asimismo, mantiene convenios de carácter específico (con) Centre Research on Latin America and the Caribbean (CERLAC); Universidad de York, Canadá; Universidad Libre de Bruselas, Bélgica; Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); World University Service (WUS).”<sup>118</sup> Las relaciones interinstitucionales y el permanente

---

<sup>117</sup> Durante el año 1983, la entonces “Academia de Humanismo Cristiano” impulsó uno de los primeros estudios de caracterización de los Centros de Investigación en Ciencias Sociales existentes a nivel nacional, siendo pioneros además en la sistematización de esta información. Se destaca la participación activa de los de los Centros de Investigación que actualmente integran el Directorio de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano: Centro de Estudios de la Realidad Contemporánea (CERC), Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA), Programa de Economía del Trabajo (PET), Programa Interdisciplinario de Investigación en Educación (PIIE). María Teresa Lladser (1986) “Centros Privados de Investigación en Ciencias Sociales en Chile”. Academia de Humanismo Cristiano, Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales (FLACSO).

<sup>118</sup> *Ibíd.*

interés de los investigadores alojados en los Centros de Investigación<sup>119</sup> durante la dictadura militar en Chile consolidaron las bases para el desarrollo del actual proyecto educativo, en las cuales hoy se sustenta la Universidad.

Ya institucionalizada como entidad universitaria, la UAHC mantuvo muchos de esos lazos y la mayor parte de las direcciones académicas heredaron el trabajo que los centros constituyentes tenían con diferentes ámbitos de la realidad nacional. Las redes y contactos realizados por el PET para construir alternativas de pensamiento y acción en el campo de la economía, permitieron el surgimiento de un grupo de intelectuales dedicados a la economía alternativa. Lo mismo ocurrió con el PIIE y la creación de las escuelas de Pedagogía. En el campo artístico, la influencia del prestigioso Centro de Danza Espiral fue fundamental para la conformación de la Escuela de Danza desde una línea creativa de vertiente moderna. El GIA y el WUS aportaron lo suyo en la conformación de la Escuela de Antropología; y posteriormente el GEA y la instalación de una línea de trabajo rural permitieron el desarrollo de la Escuela de Sociología. A esas alturas el trabajo académico con la sociedad civil era altamente valorado como una estrategia de fortalecimiento de un proyecto situacional de formación, y la ampliación de los vínculos internacionales permitieron avanzar hacia nuevas colaboraciones estratégicas. Ya a finales de los noventa una parte importante de los programas de estudio había considerado prioritaria la instalación de propuestas formativas con inserción temprana, relevando la necesidad de construir una formación centrada en la reflexión en y sobre la acción profesional

En los primeros años del 2000, la Universidad avanzó hacia otras dimensiones del vínculo. El Programa de Movilidad Internacional se fortaleció con la ampliación de las relaciones interinstitucionales. Entre ellas se destacan los acuerdos con universidades latinoamericanas y la instalación de programas conjuntos como “Universidad Internacional del Verano: Comunicación para la Sostenibilidad” (con los apoyos de OREALC-UNESCO; CONICYT; Unión Europea; DAAD); la “Universidad Indígena Internacional” del Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe (con los apoyos de la GTZ-Alemania; AECID- España; CTB-Bélgica); y el Study Abroad Program. Con ello la Universidad fue consolidando también la relación con la comunidad de titulados a través de la creación de una bolsa de trabajo, y se estableció una vasta red de instituciones colaboradoras en procesos de formación de práctica, especialmente en el área educativa (centros educativos formales de enseñanza básica y media), en el área social (centros de intervención y promoción social, empresas y organismos públicos) y en el área de la danza (centros de formación artística formal escolar y no escolar).

La ampliación de la oferta docente desde el área de las Artes a otras disciplinas, posibilitó la diversificación de actividades regulares de extensión del tipo obras, montajes, performance, pasacalles y funciones de finalización de actividades curriculares, sumándose así a la amplia plataforma de extensión que se realizaba en el campo de las ciencias sociales y de la educación.

---

75 Ver centros de investigación en [www.academia .cl](http://www.academia.cl)

Hacia el 2010, la Universidad había consolidado el desarrollo de una línea de ediciones por la vía de concursos internos con referato externo. El catálogo total de publicaciones en formato de libros incluye al menos 50 títulos propios, más una decena de colaboraciones con otras instituciones, incorporándose a las ediciones el formato para obras artísticas de autor con registro musical o audiovisual. Desde esa época hasta nuestros días, la Universidad configuró un catálogo propio de revistas científicas que actualmente se encuentra en formato OJS, y existe una política de fortalecimiento para indizar este tipo de publicaciones en registro y bases de datos de mayor alcance y prestigio.

### **1.1.- Fortalecimiento Institucional del Vínculo con el Medio**

Hacia el 2012, la Universidad decidió la institucionalización del área de vinculación con el medio, construyendo desde las experiencias de cada unidad académica un modelo que les permitiera recoger las modalidades de inserción y de intervención que le eran propias a la institución, y que derivaban de una particular lectura del Proyecto Educativo. Este modelo emerge de la Comisión de Inserción, Prácticas y Experiencias en el Territorio, constituida por miembros de todas las unidades académicas que tenían un vínculo efectivo con el medio para potenciar las inserciones tempranas y profesionales. En el marco de reconocimiento de la tradición crítica que la caracteriza, la Universidad asume que los procesos de formación de los profesionales implican el necesariamente un compromiso con la comunidad local y nacional, con el desarrollo, la participación y autogestión de éstas. En otras palabras: con la transformación de su realidad, a través de un perfil formativo enmarcado en los principios y valores éticos de responsabilidad social que contribuyen al desarrollo del país.

A partir de ello, la Comisión se abocó a generar una propuesta de modelo para el trabajo práctico y experiencias en territorio, como proceso de aprendizaje situado y generador de cambios en comunidades. Se formalizó así el acercamiento a diferentes instancias e instituciones, que significó que el trabajo práctico de los estudiantes se vinculara a espacios reales, y comunidades vivas, como nuevos escenarios y las oportunidades de cambio que traen aparejados.

Dicha propuesta de modelo, se sistematizó y sobre ella se formalizó el proceso de búsqueda y encuentro de socios y agentes comunitarios en diferentes municipios, tanto urbanos como rurales. Con ellos se generaron convenios y marcos de colaboración que permitieran desarrollar la propuesta o modelo de intervención territorial y sociocultural, conservando aquellas especificidades teórico-técnicas que las escuelas y facultades ya venían trabajando.

En marzo del año 2013, esta Comisión se constituyó como un organismo que coordina y brinda la posibilidad de abrir espacios para el trabajo de las distintas unidades académicas a través de la Secretaría de Vinculación con el Medio, conservando la esencia del trabajo de reflexión y producción colectiva, como también la proyección del trabajo de la Universidad en el medio social de una manera sistemática y profesional. Esta Secretaría tuvo como principales objetivos: a) Sistematizar el conjunto de prácticas y actividades de terreno realizadas por la Universidad; b) Proponer intervenciones sociales integradas que reunieran a profesores y estudiantes de diversas

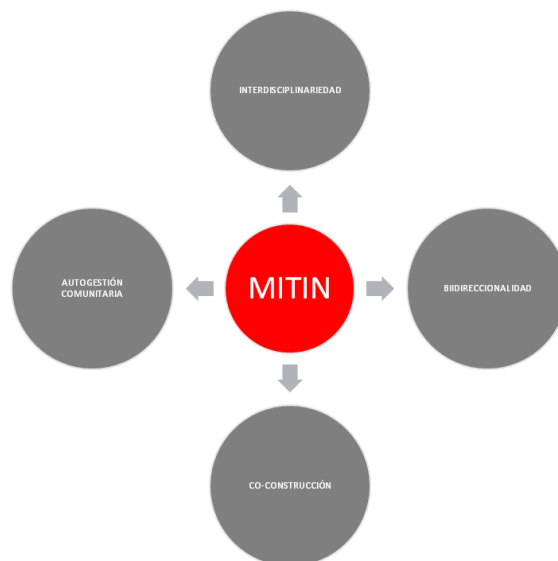
carreras y especialidades en un mismo territorio; c) Avanzar hacia la integración y sinergia de otras instancias de vinculación con el medio que las escuelas desarrollaban.

En el año 2014, mediante la ejecución del Proyecto Modelo de Intervención Territorial Interdisciplinaria (MITIN)<sup>120</sup> destinado a generar experiencias territoriales en las que estudiantes y académicos se aproximaran a la realidad social a través del fortalecimiento de las relaciones institucionales entre gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil, la Universidad logra articular trabajos integrados entre escuelas y facultades, con atención prioritaria a ciertos territorios.

En 2015 la Secretaría se convierte en la Dirección de Vínculo con el Medio (DIVIM), desde donde se generan instancias institucionales para la definición de una Política de Vinculación con el Medio, construida sobre la recuperación y sistematización del trabajo realizado por la comunidad universitaria en años anteriores. En esta política se resalta la necesidad de que el vínculo se desarrolle a toda escala: en Escuelas, Facultades y en el conjunto de la Universidad, siendo la unidad académica menor la que activa el ejercicio concreto del vínculo. Es desde la Escuela que se operacionalizan los mecanismos, se activan los recursos físicos y humanos, se dinamiza el registro, se desarrolla la asistencia comunitaria y profesional, se establece la necesidad de instalación de formación continua, se fortalece la inserción temprana y se activa la red con titulados.

Actualmente, tanto el Modelo como la Política se constituyen en la matriz institucional que sustenta el trabajo a nivel territorial de las Escuelas, la Facultad y la Universidad.

**Diagrama 15: MODELO DE INTERVENCIÓN TERRITORIAL INTERDISCIPLINARIO (MITIN)**



**Fuente: Dirección de Vínculo con el Medio**

<sup>120</sup> Proyecto que obtiene financiamiento externo a través de los Fondos de Desarrollo Institucional (FDI) asignados durante el año 2013 por el Ministerio de Educación en la línea de modernización de procesos.

Durante los años 2015 y 2016, a través del *Programa Chile de Todas y Todos*, del Ministerio de Desarrollo Social, la Universidad puso en práctica la integración de todas sus acciones de vinculación con el medio, siguiendo tanto las orientaciones de la política institucional específica como las de aquellos principios de intervención establecidos en el modelo.

Este proyecto permitió recopilar la trayectoria institucional durante los últimos tres años sobre intervenciones sociales desarrolladas por la Universidad, que además dio continuidad en terreno a este Modelo de Intervención Territorial Interdisciplinario (MITIN), permitiendo visitar los enfoques metodológicos y niveles de acción, como también propiciar un espacio de reflexión docente sobre las estrategias de innovación y mejoramiento. Los resultados quedaron expresados en un libro recientemente editado: “Desafíos del Sistema Universitario en Chile en torno a la Inclusión Social”.

### 1.2.2 Política de Vínculo con el Medio

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano, fiel a su tradición de pensamiento crítico transformador, ha incorporado desde sus inicios una estrecha vinculación entre medio sociocultural y la formación práctica de sus estudiantes. Así, las experiencias prácticas, terrenos y pasos prácticos cobran particular relevancia, haciendo de estas experiencias parte importante del sello formativo de la Universidad.

La institución, tras recoger los principios fundantes del proyecto educativo, del modelo educativo, del modelo de intervención territorial y del modelo de aseguramiento de la calidad, ha establecido una política específica de vinculación con el medio. Esta política sistematiza una parte importante de las orientaciones genéricas que deben guiar las acciones realizadas por cada una de las unidades académicas en las diversas escalas (escuelas, facultad y universidad). Si bien la ejecución de las acciones de vinculación se concentra en las escalas académicas ya mencionadas, es fundamental señalar que la institución ha debido sofisticar y densificar en su estructura administrativa los niveles de acompañamiento y ejecución de cada una de las áreas de gestión.

Esta política es recogida en el Plan Estratégico Institucional 2016-2025, donde se establece la relevancia del vínculo con el medio, considerando la misión institucional bajo la siguiente afirmación:

“Contribuimos de manera crítica al desarrollo de las Ciencias Sociales, las Artes, las Humanidades y la Pedagogía, en los ámbitos de la docencia, la investigación, la creación artística y la vinculación con el medio, en concordancia con los requerimientos de un mundo global que es mirado desde Latinoamérica y que aporta en las escalas local, regional y nacional”<sup>121</sup>.

<sup>121</sup> Plan Estratégico Institucional 2016-2025 Anexo N°2

La Política de Vínculo con el Medio establece lineamientos prioritarios de acción coherentes con su misión, visión, principios y valores, comprendiendo por Vinculación con el Medio aquel aporte disciplinario, académico, cultural y de servicios profesionales de carácter público que contribuyan a la reflexión académica, a la producción y difusión de conocimiento en temáticas sociales relevantes que aporten al debate nacional y local, como también, al desarrollo socioeconómico y cultural del país, y que incida en las políticas públicas, contribuyendo al acceso a la opinión pública a estos temas desde su análisis, reflexión y debate interdisciplinario. Esto en una estrecha relación con el desarrollo de iniciativas que fortalezcan la formación y participación de estudiantes, egresados y titulados en procesos de intervención socioculturales, destinados a la transformación de la sociedad, acorde a los valores democráticos, pluralistas y con pleno respeto a los derechos humanos.

Las líneas prioritarias de desarrollo se definen consecuentemente con la misión/visión del proyecto fundacional educativo de la Universidad y responden a un modelo de trabajo vinculante en la concepción territorial interdisciplinaria. De ahí que la misión institucional afirme que “Formamos graduados y profesionales de excelencia con mirada interdisciplinaria, comprometidos con la inclusión y transformación social, con la promoción y defensa de los derechos humanos, la democracia y la justicia.”<sup>122</sup>

Esta propuesta innovadora de formación se realiza en alianza con las comunidades e instituciones u organizaciones territoriales, conducente al cambio y transformación por el buen vivir de las comunidades. El trabajo en y con la comunidad local, regional y nacional define una particular mirada hacia el mundo sociocultural que se sustenta en el nuevo paradigma de sociedades modernas globalizadas con pensamiento crítico transformador<sup>123</sup>. Su área de desarrollo se extiende en el amplio campo de las ciencias sociales, la pedagogía, el arte y la cultura.

De manera complementaria, existen tres políticas que apuntan a formalizar las indicaciones y orientaciones generales para el establecimiento de un vínculo efectivo con el entorno y los territorios circundantes. En primer lugar, la Política de Investigación y Postgrado promueve el establecimiento de centros específicos para el desarrollo de la ciencia, considerando redes asociativas y relevando la necesidad de la transferencia inmediata a grupos que requieren dichos conocimientos en su estado genérico o aplicado. De la misma forma esta política promueve el fortalecimiento de la línea de trabajo editorial bajo parámetros evaluativos externos y a través de convocatorias internas periódicas. Además, especifica la ruta de consolidación de publicaciones en formato de revistas científicas usando nuevas plataformas digitales para la mejora de la incidencia y la transferibilidad.

En segundo lugar, la existencia de una Política de Comunicaciones y Promoción promueve el debate y propicia la construcción de opiniones con independencia, pluralismo y autonomía. En este sentido, las acciones de extensión son realizadas con miras a posicionar la Universidad como

---

<sup>122</sup> *Ibíd.*

<sup>123</sup> Cfr: Rojo, R. (1997). “Hacia una didáctica crítica”. Ed. La Muralla. Madrid, España.

un espacio público de la Sociedad Civil creado para posibilitar la construcción de discursos alternativos y propositivos desde las artes, la pedagogía y las ciencias sociales. Todo lo anterior considerando la importancia de las nuevas plataformas digitales y el ascenso de las redes sociales como canales específicos de difusión y creación.

En tercer lugar, existe un área de la vinculación que encuentra orientaciones generales institucionales en la Política de Desarrollo Docente y Estudiantil. En esta política se describe la necesidad de fortalecer la movilidad nacional e internacional de académicos y estudiantes, con acciones específicas de apoyo financiero, principalmente expresadas en becas de arancel y asistencias técnicas. Tal como lo señala la propia política, resulta fundamental “Generar las condiciones para el establecimiento de colaboraciones permanentes y regulares entre la universidad y otras instituciones de educación superior del país y del mundo”.

Por último, es importante destacar que todas las iniciativas de vinculación con el medio se han realizado en el marco de acuerdos normativos entre la Universidad y una serie de instituciones promotoras del desarrollo social, cultural, económico y artístico, de carácter público y privado, de naturaleza educativa y/o relacionada con la Sociedad Civil. En este sentido, la Dirección de Vínculo con el Medio ha realizado un esfuerzo en el período evaluado para sistematizar y formalizar los convenios y acuerdos suscritos por Escuelas y Facultades, ampliando su cobertura y renovándolos periódicamente de acuerdo a principios programáticos definidos en la política de la dirección.

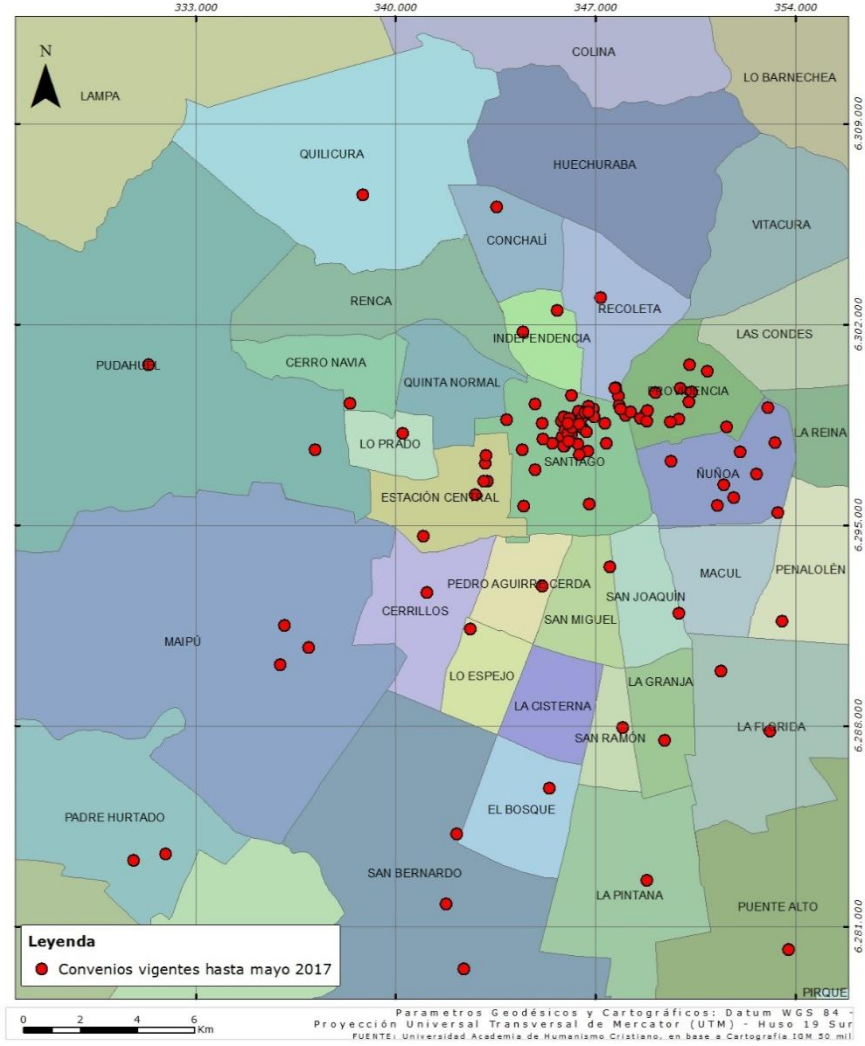
**Tabla 90: CONVENIOS VIGENTES PERÍODO 2014-2016**

CONVENIOS VIGENTES	2014	2015	2016
TOTAL	96	106	121

Fuente: Dirección de Vínculo con el Medio

En términos de cobertura nacional, los convenios suscritos están inmersos principalmente en la Región Metropolitana, en comunas como Santiago, Providencia, Ñuñoa y Estación Central, pero también en sectores rurales, como es el caso de Melipilla y Alhué.

Diagrama 16: Convenios vigentes



**1.2.3.- Estructura Organizacional**

La Dirección de Vínculo con el Medio acompaña, orienta y promueve desde el nivel central las siguientes áreas de vínculo que se realiza en las diversas escalas, principalmente desde las escuelas: 1) Servicios Comunitarios; 2) Servicios Profesionales; 3) Formación Continua; 4) Inserción y prácticas; 5) Titulados; 6) Donaciones.

Diagrama 17: Organigrama Vínculo con el Medio



Fuente: Dirección de Comunicaciones, Extensión y Promoción

De modo complementario existen otras áreas que permiten fortalecer el vínculo con el medio y que están adscritas a otras direcciones de gestión. En primer lugar, la Dirección de Investigación y Postgrado promueve el acompañamiento desde el nivel central en dos áreas específicas: 1) Publicaciones; 2) Centros de Investigación. Esta promoción se realiza en relación con una Política de Investigación y Postgrados que tiene dentro de sus objetivos prioritarios la transferencia de conocimiento construido y acumulado.

En segundo lugar, la Dirección de Desarrollo Académico acompaña y coordina el área de las Relaciones Académicas Interinstitucionales. La proyección de este trabajo se encuentra explicitada en la Política de Desarrollo Docente y Estudiantil.

Por último, la Dirección de Administración; la Dirección de Desarrollo Académico; la Dirección de Comunicación, Extensión y Promoción; y la Dirección de Vínculo con el Medio acompañan desde el nivel central el fortalecimiento del vínculo en el área de la extensión a través de la gestión del soporte físico, la gestión del tiempo académico, la promoción y el catastro de incidencia en el medio, respectivamente. Existe una Política de Comunicaciones y Promoción que enmarca estas acciones y orienta las actividades y proyectos relacionados con esta área.

#### 1.2.4 Impacto en la mejora Institucional

Dentro de los ámbitos estratégicos que se definen a partir de las políticas institucionales, el vínculo con el medio tiene como propósito la “promoción de la extensión y vinculación con el medio, procurando el incremento de convenios y alianzas con el sector productivo y de servicios, todo orientado a aportar a nuestra Sociedad”<sup>124</sup>.

<sup>124</sup> Plan Estratégico 2011-2015. Anexo N°20.

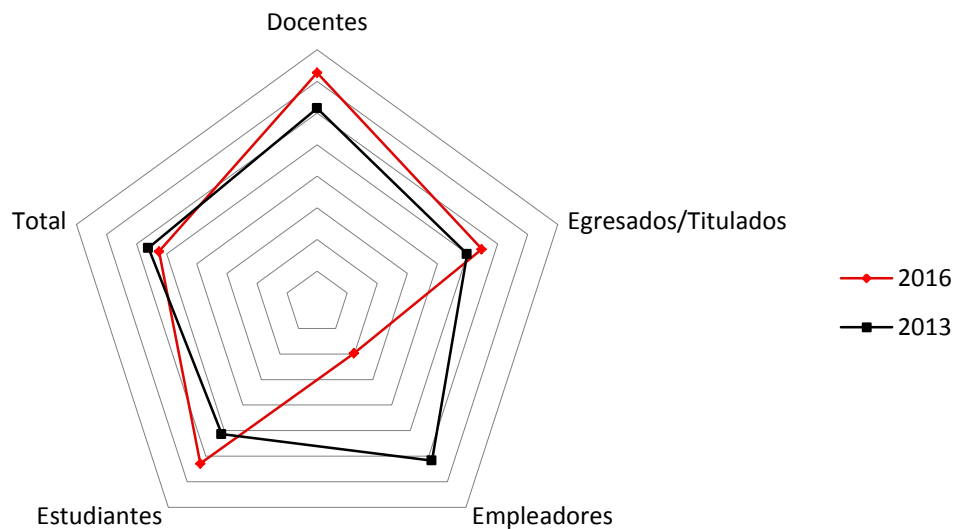
El Modelo de Aseguramiento de la Calidad (MAC) identifica al vínculo con el medio en una relación dialógica de forma permanente con otras áreas como docencia, investigación y creación, sustentada en el plan de desarrollo institucional, en el contexto social y en políticas públicas, coherente con la misión, visión y principios que definen la Universidad.

La dimensión de pertinencia a la cual tributa Vínculo con el Medio refiere a la convicción institucional de estar situados en un contexto al cual nos vinculamos y somos parte, resultado de las proyecciones de cambio y desarrollo de la Universidad. Esta dimensión representa la responsabilidad social y el interés público de la Universidad de estar en y para la sociedad, apoyando los necesarios procesos de transformación social que el país requiere.<sup>125</sup>

Este modelo permite establecer una gestión de alto valor estratégico que busca objetivar y potenciar la toma de decisiones y el desafío de mejoramiento continuo; así como contar con mecanismos sistemáticos de vinculación con el medio, referidos al quehacer de la institución y que generen un impacto significativo en su área de influencia.

### 1.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave

Gráfico 45: Evaluación sobre los actores sobre vínculo con el medio



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Como vemos, la evaluación de los actores con respecto a Vínculo con el Medio es variable. Se ven alzas importantes en 2016 en docentes, egresados y titulados y en estudiantes. Los únicos que

<sup>125</sup> Documento *Sistema de Aseguramiento de la Calidad para el Fortalecimiento Institucional*. Dirección de Planificación y Evaluación, Universidad Academia de Humanismo Cristiano (2016). Anexo N°22

califican de manera insatisfactoria este ámbito son los empleadores. Sin duda, esto nos plantea el desafío de integrar con mayor énfasis a estos actores a la comunidad universitaria.

## 1.4 Síntesis evaluativa

Entre las fortalezas tenemos:

- a. La Universidad desarrolla, desde sus orígenes, una significativa y sistemática función de Vinculación con el Medio, orientada a la promoción en el medio social de saberes, principios y valores, expresada en múltiples acciones y experiencias de carácter pluralista, y democrática, basadas en el respeto y promoción de los derechos humanos y el desarrollo del pensamiento crítico.
- b. La función de Vinculación con el Medio permite a la Universidad mejorar y retroalimentar sus prácticas académicas y de gestión, incluyendo ajustes en sus perfiles de egreso, creación y producción de saberes, alianzas con otras instituciones, y captación de donaciones, entre otras tareas.
- c. La Vinculación con el Medio cuenta con una política *ad hoc* en coherencia con el Modelo Educativo de la Universidad, su Misión, Visión y principios institucionales.

Por otro lado, las debilidades detectadas son:

- a. Falta de consolidación de los mecanismos que permiten un mejor aprovechamiento de los resultados de la Vinculación con el Medio, en virtud del actual desarrollo y complejidad que ha alcanzado esta función.

## 1.5 Línea de mejoramiento

- Sustener y fortalecer los nueve ámbitos de trabajo de la Vinculación con el Medio, desplegando una mayor socialización en la comunidad sobre su naturaleza y aporte.

## Criterio 2: Instancias y mecanismos formales y sistemáticos de vinculación con el medio externo

### 2.1 Presentación del estándar

Existen instancias y mecanismos formales y sistemáticos de vinculación con el medio externo.

### 2.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento

En este criterio se revisará:

- 1) Instancias de vinculación con el medio

#### 2.2.1 Instancias de vinculación con el medio

La Universidad cuenta con instancias de vinculación permanente y formal desde su constitución como institución de formación superior. Los niveles en los que esta vinculación se hace efectiva son la Escuela, la Facultad y la Universidad. Los primeros dos niveles concentran la mayor parte de las acciones de vinculación con el medio, dadas las características propias del quehacer de una unidad académica y de los miembros que la componen. En el nivel universitario central también se desarrollan acciones que en términos estratégicos esperamos proyectar a niveles descentralizados de acuerdo a plan vigente.

**Tabla 91: INSTANCIAS DE VINCULACIÓN, DIRECCIONES EJECUTORAS Y DIRECCIONES COORDINADORAS**

Área	Objetivo	Nombre de la Instancia	Dirección Académica Ejecutora	Dirección de Gestión Coordinadora
Servicios Comunitarios	Contribuir a la sociedad a través de áreas específicas pertinentes, a la formación académica, sean de carácter social, pedagógico y/o artístico.	Centro de Atención Psicológica (CAPS)	Escuela de Psicología	Dirección de Vínculo con el Medio-Unidad de Servicios Comunitarios
		Clínica jurídica (CJU)	Escuela de Derecho	
		Centro de Intervención Social (CIS)	Escuela de Trabajo Social	
		Centro de Mediación Psicopedagógica Integral (CEMPIN)	Escuela de Pedagogía en Educación Diferencial	
		Academia de Instrumentos	Escuela de Composición Musical	
		Programa Universitario de formación anticipada en Danza para jóvenes	Escuela de Danza	
		Programa de Intervenciones Patrimoniales (PIP)	Escuela de Historia	
Servicios Profesionales	Contribuir a la comunidad nacional en la entrega de conocimiento y capacidades profesionales a partir de la re-	Programa de Investigaciones e Intervención Territoriales (PIIT-UVS)	Escuela de Geografía	Dirección de Vínculo con el Medio-Unidad de Servicios Profesionales
		Unidad de Prestación de Servicios de Administración Pública (USSAP)	Escuela de Administración Pública	
		Unidad de Prestación de Servicios en	Escuela de Trabajo	

	significación de su rol social, tendientes a desarrollar en una doble dimensión como prestación de servicios profesionales, y en la constitución de espacios de desarrollo profesional y la construcción de conocimiento con la comunidad académica	Trabajo Social (USTS) Unidad de Prestación de Servicios de Sociología (USS) Unidad de Prestación de Servicios de Ciencia Política (USCP) Programa de Educación Ciudadana Crítica (ECC)	Social Escuela de Sociología Escuela de ciencia Política Escuela de Pedagogía en Historia y CCSS	
<b>Formación Continua</b>	Destinada a mantener el vínculo con el mundo profesional por la vía de la identificación de necesidades de formación para impulsar cambios, innovaciones y transformaciones que permitan entregar el conocimiento para el desarrollo de potencialidades, con el sello distintivo que define a la Universidad.	Diplomados de la Facultad de Ciencias Sociales Diplomados de la Facultad de Pedagogía Diplomados de la Facultad de Artes	Dirección de Vínculo con el Medio-Unidad de Formación Continua	Dirección de Vínculo con el Medio-Unidad de Formación Continua
<b>Prácticas</b>	Articular teoría y práctica y conducir al logro de las competencias profesionales descritas en el perfil de egreso	Inserción Temprana Profesionales Aprendizaje Servicio	Todas las Escuelas	Dirección de Vínculo con el Medio
<b>Extensión</b>	Promover actividades artístico-culturales y académicas que contribuyan a la difusión artístico-cultural e investigativa; y Promover espacios de encuentro con organizaciones externas a la Universidad.	Descentralizada Centralizada	Todas las Escuelas Dirección de Comunicación, Extensión Central y Promoción	Dirección de Vínculo con el Medio/ Dirección de Comunicación, Extensión Central y Promoción/Dirección de Administración
<b>Publicaciones</b>	Fomentar la transferencia de conocimiento desarrollado desde la Universidad hacia	Ediciones Revista Castalia	Dirección de Investigación y Postgrado-Unidad de Publicaciones Escuela de	Dirección de Investigación y Postgrado-Unidad de Publicaciones

	su entorno		Psicología	
		Revista de la Academia	Instituto de Humanidades	
		Revista Tiempo Histórico	Escuela de Historia	
		Revista Espacios	Escuela de Geografía	
		Revista Antropología del Sur	Escuela de Antropología	
		Revista Paulo Freire	Facultad de Pedagogía	
		Revista Isla Flotante	Programa Especial de Periodismo	
<b>Centros de Investigación</b>	Aportar a la construcción de conocimiento social y científico vinculado a las disciplinas específicas	Centro de Estudios Interculturales e Indígenas (CIIR)	Escuela de Antropología	
		Laboratorio LIA (LIA-MINES)	Facultad de Ciencias Sociales	
		Programa de Investigaciones e Intervención Territoriales (PIIT-UEI)	Escuela de Geografía	
		Observatorio de Educación en Derechos Humanos Cátedra UNESCO	Facultad de Pedagogía	
<b>Titulados</b>	Generar, mantener y promover de manera permanente un vínculo entre ex alumnos y la Universidad, potenciando una red de contactos y experiencias basada en el sentido de identidad y pertenencia de aquellos que han estudiado en la Academia.	Portal de Becas	Dirección de Vínculo con el Medio-Unidad de Titulados	Dirección de Vínculo con el Medio-Unidad de Titulados
		Bolsa de Trabajo		
		Plataforma de Beneficios		
<b>Donaciones</b>	Estrategia institucional destinada a la diversificación de ingresos, a través de la captura de recursos o bienes que permitan su distribución en un fondo de becas internas, y por otra, recepción de bienes materiales que contribuyen al desarrollo mobiliario o infraestructura de la Universidad.	Portal de Donaciones	Dirección de Vínculo con el Medio-Unidad de Donaciones	Dirección de Vínculo con el Medio-Unidad de Donaciones
		Donaciones Directas		
<b>Relaciones Académicas Interinstitucionales</b>	Promover una política de alianzas con otras universidades nacionales y extranjeras,	Convenios Académicos Nacionales	Dirección de Desarrollo Académico-unidad de Relaciones Académicas Interinstitucionales	Dirección de Desarrollo Académico-unidad de Relaciones Académicas Interinstitucionales
		Convenios Académicos Internacionales		

	intercambio académico y científico, dobles titulaciones con instituciones extranjeras, intercambio de profesores y estudiantes.			
--	---	--	--	--

Servicios comunitarios, servicios profesionales, formación continua, prácticas, extensión de escuelas, publicaciones asociadas a revistas y centros de investigación son instancias adscritas directamente a las orgánicas de las escuelas. La Dirección de Vínculo con el Medio, para el caso de las primeras cinco; y la Dirección de Investigación y Postgrado, para las siguientes dos, acompañan la coordinación central de estas instancias en lo que refiere a: apertura y cierre de instancias regulares; cumplimiento de normativa; activación de protocolos; construcción de sinergias; obtención de la documentación central requerida; medición de la incidencia; y catastros evaluativos; formalización y ampliación de marcos de acuerdo y convenios.

Las áreas de titulados y donaciones se encuentran centralizadas y adscritas a la Dirección de Vínculo con el Medio en lo que refiere a la ejecución y coordinación y control de las acciones. En un camino intermedio, el área de titulados dialoga con instancias formales de vínculo que han establecido algunas escuelas: Escuela de Pedagogía en Educación Básica, Escuela de Geografía, Escuela de Danza, Escuela de Antropología y Escuela de Sociología. De acuerdo a Plan Estratégico se espera, que estas instancias se amplíen al conjunto de las escuelas de acuerdo a las posibilidades de carga y al reordenamiento de acciones que estas unidades realicen, toda vez que las escuelas declaran que el resto de las instancias se ponen a disposición formalmente para el fortalecimiento de las relaciones con los egresados. Lo mismo ocurre para el área de las relaciones académicas internacionales, que se encuentra centralizada en lo que refiere a ejecución y coordinación de las acciones, estando adscrita a la Dirección de Desarrollo Académico. A continuación se presentan en detalle las instancias formales de vínculo existentes en la Universidad.

**2.2.1.1.- SERVICIOS COMUNITARIOS**

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano cuenta con un total de siete Servicios Comunitarios: 1) Centro de Atención Psicológica, CAPS; 2) Clínica Jurídica, CJU; 3) Centro de Intervención Social, CEIS; 4) Centro de Mediación Psicopedagógica Integral, CEMPIN; 5) Academia de Instrumentos, ADI; 6) Programa Universitario de Formación Anticipada en Danza para Jóvenes; 7) Programa de Intervenciones Patrimoniales, PIP.

Estos servicios son gestionados a través de las Escuelas a las que pertenecen, y su propósito principal es contribuir a la sociedad a través de áreas específicas pertinentes a la formación académica, sean éstos de carácter social, pedagógico y/o artístico. Ello sobre premisas solidarias e inclusivas que dialogan con el compromiso social que ha identificado históricamente a este proyecto educativo. Estas estrategias han sido diseñadas para aportar al modelo socioeducativo y

a la investigación como instancias de vinculación con la realidad nacional, orientadas a la sociedad civil con énfasis en la promoción de la ciudadanía y los Derechos Humanos.

Los Servicios Comunitarios forman parte de las Escuelas y cuentan con un Encargado, responsable de su funcionamiento. Este último es nombrado por la Escuela a la cual pertenece el Servicio. Los servicios comunitarios son convocados por la Dirección de Vínculo con el Medio para el logro y/o alcance de desafíos institucionales integrados. En el ámbito de gestión institucional las acciones o énfasis de mejoramiento se encuentran definidos en el Plan Operativo Anual (POA) elaborado por el Consejo de Escuela, que es presentado al Consejo de Facultad. La apertura de nuevos servicios o la ampliación de la cobertura de prestación se evalúa a nivel de Escuela y de Facultad, pero es solicitada y autorizada a través de la Dirección de Vínculo con el Medio.

#### **2.2.1.1.1 CENTRO DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA (CAPS)**

El Centro de Atención Psicológica (CAPS) de la Escuela de Psicología de la UAHC fue creado en 1997, como un espacio para apoyar y profundizar el ejercicio de la docencia en psicología, a través de las prácticas profesionales y pasantías; y como un espacio de atención especializada en Psicología abierto a la comunidad.

Desde sus comienzos este proyecto ha promovido un abordaje interdisciplinario de la salud mental que combina enfoques y distintas orientaciones teóricas de la psicología, junto con distintas prácticas de intervención psicológica, psicosocial y comunitarias: psicoterapia individual para niños, jóvenes y adultos; psicoterapia para familias, parejas y grupos, y salud mental intercultural. Desde hace ya varios años se incluye la mirada médica, con la participación de psiquiatras, y la mirada psicosocial y comunitaria implementadas por psicólogos y trabajadores sociales.

De este modo, docentes y cátedras de la Escuela de Psicología requieren el CAPS como un espacio de pasantía y/o práctica; estudiantes y funcionarios de la Universidad demandan atención psicológica para ellos o sus familias, y desde la comunidad en general recibimos a través de convenios de colaboración y derivación la demanda de atención psicológica para adultos, jóvenes y niños. Actualmente, el CAPS recibe con mayor frecuencia demandas espontáneas de atención psicoterapéutica; siendo este aumento en la demanda un indicador de la consolidación de este espacio de salud mental.

El CAPS cuenta con un “Encargado de Servicio” subordinado a la Dirección de la Escuela y un equipo profesional-docente que forma parte del equipo de planta de la Escuela. Este espacio constituye la principal área de vinculación con el medio de la Escuela de Psicología. En la Acreditación de la Escuela de Psicología obtenida en Enero de 2016, el CAPS fue destacado como una de las principales fortalezas de la Escuela:

*“Dentro de las instancias de vinculación con el medio, es destacable el Centro de Atención Psicológica (CAPS) que satisface de manera estable los requerimientos de Práctica*

*profesional y otras asignaturas de la Escuela y cumple un rol valorado en la articulación de redes sociales comunales*<sup>126</sup>.

Las atenciones entregadas están bajo las siguientes modalidades: Psicoterapia Individual adultos; Psicoterapia Infante Juvenil; Psicoterapia de parejas y familias; Psicodiagnósticos, evaluaciones psicológicas e informes para Tribunales; y Salud Mental Intercultural.

## 1.- OBJETIVOS

- Proporcionar a la Universidad un centro de práctica y formación permanente para los futuros profesionales, tanto a psicólogos clínicos comunitarios como a otros profesionales de las ciencias sociales.
- Proveer a la Universidad y a la Escuela de Psicología de un espacio de vinculación con el medio que facilite el desarrollo de nuevas estrategias de intervención en salud mental, especialmente en el área clínico-comunitaria.
- Brindar un campo de profundización de la praxis clínica y clínica-comunitaria para los programas de formación de postítulo y postgrado de nuestra Escuela y otras carreras de la Universidad.

## 2. ÁREAS DE TRABAJO

- **Área Psicojurídica:** desde esta área se reciben, se da respuesta y acompañamiento a los casos derivados desde Tribunales (de familia) y/u otros dispositivos jurídicos como las OPD (oficina de protección derechos). La respuesta implica la evaluación psicológica a través de psicodiagnóstico y/o aplicación de instrumentos; como también de espacios terapéuticos para reparación y/o rehabilitación en habilidades. Se confeccionan los informes demandados por tribunales, con los fines que se estipulen en las causas y/o escritos jurídicos.
- **Área Infante-Juvenil:** desde esta área se da respuesta psicoterapéutica a toda la demanda espontánea de niñas, niños y jóvenes menores de 18 años (que aún están bajo la tutela de adultos, sean o no los padres) y también a la demanda de atención psicológica que realizan las instituciones educativas con las que se han establecido convenios y acuerdos de atención. Esta área es, sin duda, la que mayor flujo de pacientes recibe; precisamente por el alto número de acuerdos establecido con instituciones educativas tanto de la comuna de Providencia (nueve colegios municipales) como de otras comunas de la Región Metropolitana; incluyendo programas sociales dependientes de SENAME y otras instituciones.
- **Salud mental intercultural (clínico- comunitaria):** esta es un área emergente en el CAPS que ha ido generando más acciones de articulación y trabajo de vínculos con otras redes de atención y servicios a personas extranjeras. Se realizan atenciones clínicas que

---

<sup>126</sup> Informe Final de Pares, pág. 33. Enero, 2016.

consideran la variable intercultural en el proceso terapéutico (principalmente atención de población migrante); se realiza investigación-acción en salud mental intercultural, se entrega acompañamiento terapéutico a personas migrantes insertas en distintas organizaciones y/o instituciones, especialmente niños, adolescentes y madres y padres en contextos escolares.

- **Atención Adultos:** esta área da respuesta psicoterapéutica a personas mayores a 18 años, que lo demanden de manera espontánea o bien, sean derivados desde alguna interconsulta o por situaciones judiciales.
- **Atención psiquiátrica:** desde aquí se brinda apoyo psiquiátrico a todos aquellos pacientes que así lo requieran y que se encuentren en proceso psicoterapéutico. Se realiza trabajo conjunto con psicólogos que atienden el caso que requiere la interconsulta. Es importante precisar que no se presta atención psiquiátrica sino el marco de la psicoterapia, esto último, tanto con fines docentes como terapéuticos, lo que implica la indicación y manejo de psicofármacos.

### 3.- ÁREA FORMATIVA

Tal como se dijo, el CAPS entrega un espacio de ejercicio y formación profesional inicial para psicólogos y trabajadores sociales, bajo la modalidad de PRÁCTICA PROFESIONAL, y a su vez provee de un espacio de profundización de la práctica psicológica para psicólogos ya titulados en formación de posgrado.

En el caso de la Práctica Profesional, principal espacio dentro del área formativa, se ofrece una práctica profesional para psicólogos:

- De diez meses de duración, con 20 horas semanales presenciales, con un enfoque clínico-comunitario que implica la realización de actividades de atención en psicoterapia (de adultos, niños y jóvenes), la realización de psicodiagnósticos (incluyendo elaboración de informes de acuerdo a peticiones realizadas desde tribunales, OPD e instituciones asociadas) y el desarrollo de intervenciones clínico-comunitarias (atención de pacientes y talleres grupales) con perspectiva intercultural. Además, los practicantes participan de un espacio grupal de esclarecimiento del trabajo clínico, que acompañara su quehacer.
- Los practicantes tendrán dos modalidades de supervisión:
  - Supervisión Docente: a cargo de un/a profesor/a de la Escuela, en alguno de los enfoques de psicoterapia que se dictan en la formación de la malla de pregrado (análisis existencial, post racionalismo, psicoanálisis, sistémica). Esta supervisión se realiza en la Escuela, y acogerá los casos que se atiendan en psicoterapia; además se supervisaran los psicodiagnósticos en un espacio específico para ello.
  - Supervisión de Terreno: a cargo de algún/a profesional del Equipo CAPS, dependiendo del área a la que pertenezca la actividad a supervisar. La supervisión en el CAPS consistirá en un seguimiento de los casos clínicos y psicodiagnóstico, además de un desarrollo y acompañamiento de las intervenciones del área intercultural.

#### 4.- ATENCIÓN DE USUARIOS

Durante los últimos tres años el CAPS ha mostrado un aumento sustancial en la cobertura de atención clínica, esto se debe a la ampliación de las redes de colaboración a través de convenios y/o acuerdos con instituciones de carácter público y privado.

**Tabla 92: ATENCIÓN USUARIOS PERÍODO 2014-2016**

ATENCIÓN USUARIOS	2014	2015	2016
<b>TOTAL</b>	306	368	543

Fuente: CAPS

**Tabla 93: CONVENIOS Y ACUERDOS DE COLABORACIÓN CAPS**

AÑO	CONVENIOS	ACUERDOS	INSTITUCIONES
2013	-	2	<b>ACUERDOS DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA:</b>
			· Liceo Jorge Indo (Quilicura)
			· Instituto Profesional DUOC Sede Alameda
2014	1	5	<b>CONVENIO:</b>
			· PROGRAMA ESCOLAR DE SALUD (PES) de la Corporación de Desarrollo Social de Providencia
			<b>ACUERDOS DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA:</b>
			· Colegio Confederación Suiza (Santiago)
			· Colegio Dagoberto Godoy (La Granja)
			· Empresas Flores (Ñuñoa)
			· Escuela Dr. Amador Neghme – Ex A470 (Estación Central)
			· Escuela República de Panamá (Santiago)
2015	3	6	<b>CONVENIO:</b>
			· PROGRAMA ESCOLAR DE SALUD (PES) de la Corporación de Desarrollo Social de Providencia
			· UNIVERSIDAD PEDRO DE VALDIVIA
			· RED DE ATENCION A VICTIMAS DE PROVIDENCIA
			<b>ACUERDOS DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA:</b>
			· Colegio Confederación Suiza (Santiago)
			· Escuela Dr. Amador Neghme – Ex A470 (Estación Central)
			· Escuela República de Panamá (Santiago)
			· Escuela República de Francia D-258(Estación Central)
			· Colegio de Sociólogos de Chile

			· Liceo Manuel Barros Borgoño
2016	3	9	<b>CONVENIO:</b>
			· PROGRAMA ESCOLAR DE SALUD (PES) de la Corporación de Desarrollo Social de Providencia
			· UNIVERSIDAD PEDRO DE VALDIVIA
			· RED DE ATENCION A VICTIMAS DE PROVIDENCIA
			<b>ACUERDOS DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA:</b>
			· Colegio Confederación Suiza (Santiago)
			· Escuela Dr. Amador Neghme – Ex A470 (Estación Central)
			· Escuela República de Panamá (Santiago)
			· Escuela República de Francia D-258(Estación Central)
			· Colegio de Sociólogos de Chile
			· Liceo Manuel Barros Borgoño
			· Escuela Santa Teresita de Independencia
			· Colegio Regina Pacis (Providencia)
			· Sindicato Empresas Concesionarias Providencia

#### 2.2.1.1.2.- CLÍNICA JURÍDICA (CJU)

La Clínica Jurídica, perteneciente a la Escuela de Derecho de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, tiene dos expresiones como instancia de trabajo académico: como Servicio Comunitario y como Cátedra en el plan de estudios de la carrera. Como cátedra funciona desde mediados de los noventa, y como servicio está activo desde el año 2000. En este contexto su trabajo se encuentra mediado por las sinergias con individuos, grupos y comunidades; y el proceso formativo del ciclo final de un Licenciado en Ciencias Jurídicas.

La Clínica es un Servicio Comunitario que presta atención totalmente gratuita a la comunidad, para aquellas personas que cumplan con ciertos requisitos económico-sociales, para así acceder al privilegio de pobreza y ser representados en ciertas materias ante algunos tribunales de justicia.

La misión de la Clínica Jurídica es asesorar, orientar, derivar y representar legal y judicialmente en algunas materias a aquellas personas que no cuentan con recursos económicos, promoviendo el vínculo permanente con la comunidad.

El compromiso social nos lleva a aplicarnos en el análisis, estrategia, desarrollo y resultado de cada caso en forma personalizada, cumpliendo con los objetivos trazados tanto por la cátedra como por los objetivos expuestos por la universidad en su conjunto.

La Clínica Jurídica cuenta con un Encargado de Servicio, subordinado a la Dirección de la Escuela, y un equipo profesional-docente que hace parte del equipo de planta de la Escuela. En la clínica se desarrollan las actividades prácticas de la cátedra Clínica Jurídica, y se receptiona periódicamente estudiantes en práctica de las carreras de Trabajo Social y de Psicología.

## 1.- OBJETIVOS

- Representar judicialmente a las personas en causas que se tramitan ante los Juzgados de Familia, como demandas de pensión de alimentos, relación directa y regular, cuidado personal, divorcio, violencia intrafamiliar, medidas de protección, acciones de filiación, adopción, declaración de bien familiar, entre otras materias de familia. Asimismo, y cumpliendo un compromiso de inclusión, promoción y defensa de los derechos humanos, se representa en procedimientos administrativos para regularizar la residencia de Migrantes en nuestro país. Por último, se representa a nivel judicial cambios de nombre en sede civil.
- Las personas patrocinadas por la clínica jurídica, son de escasos recursos, para lo que deben cumplir con ciertos requisitos y poder obtener el privilegio de pobreza con el cual podemos patrocinar sus causas ante los juzgados correspondientes. Para ello desde este año se realiza un trabajo interdisciplinario con estudiantes de la carrera de Trabajo Social, quienes cumplen la función de evaluar la situación económica del solicitante. Con esto se cumplen dos objetivos específicos: realizar un trabajo interdisciplinario entre los estudiantes de Derecho y de Trabajo Social, y verificar que las personas beneficiadas con el derecho a privilegio de pobreza otorgado por el artículo 600 del Código Orgánico de Tribunales realmente estén impedidas de pagar un abogado.
- Verificar que la tramitación de las causas se realice correctamente, hacer seguimiento a cada uno de los juicios, revisar los escritos judiciales, verificar el cumplimiento de los plazos judiciales, filtrar a las personas que postulan para ser patrocinados por la Clínica, hacer el control de admisibilidad y legalidad de cada uno de los juicios, preparar una estrategia jurídica respecto de cada caso en particular, evaluar a los alumnos, asignarles tareas respecto de sus causas y del trabajo en Clínica, preparar con los estudiantes las audiencias de los juicios, entregar las instrucciones correspondientes respecto de cada causa y supervisarla, entre otras funciones.

## 2.- ÁREAS DE COBERTURA

**Familia:** entre las materias que patrocina la Clínica se encuentran todas aquellas en que son competentes los Juzgados de Familia, como pensión de alimentos, cuidado personal de menores, relación directa y regular, divorcio, violencia intrafamiliar, medida de protección por vulneración de derechos de menores, acciones de filiación, adopción, entre otras.

**Migración:** además, se tramitan regularizaciones de residencia de migrantes en el ámbito de los procedimientos administrativos, como un área propia de Derechos Humanos, sin perjuicio de orientaciones, asesorías y derivaciones en otras materias que la Clínica no tiene competencia, como asimismo patrocinio y seguimiento de causas de materias de familia. Existe un último ítem en que se patrocinan causas civiles no contenciosas referentes a cambios de nombres.

### 3.- ÁREA FORMATIVA

Uno de los intereses prioritarios de la Clínica Jurídica es formar profesionales con el sello de la Escuela de Derecho de esta Universidad, es decir, abogados que en el ejercicio de su profesión tienen como eje fundamental garantizar los derechos humanos y fundamentales de las personas, teniendo un desempeño laboral ético, responsable, con una especial sensibilidad social y con sólidos conocimientos sobre los procedimientos que se tramitan en Tribunales de Familia y Migración.

La Cátedra de Práctica Forense y Clínica Jurídica es un ramo que se cursa en Quinto año de Derecho, es una especie de pre-práctica, ya que se realiza dentro de la carrera. Además, todo egresado de Derecho para postular al título de abogado, debe rendir su examen de grado, y realizar su práctica profesional en la Corporación de Asistencia Judicial por el tiempo de seis meses. En nuestro caso, el ramo se debe cursar en dos semestres.

### 4.- ATENCIÓN DE USUARIOS

**Tabla 94: ATENCIÓN USUARIOS PERÍODO 2014-2016**

ATENCIÓN USUARIOS	2014	2015	2016
<b>TOTAL</b>	98	115	123

Fuente: Clínica Jurídica

Cabe destacar que los Servicios Comunitarios como la Clínica Jurídica desarrollan a partir del año 2015 diversos operativos legales a nivel comunal, descentralizando la atención de usuarios y aprovechando el convenio marco firmado por el Centro de Atención Psicológica (CAPS) con la Ilustre Municipalidad de Providencia. En virtud de ello, integran una importante red de apoyo a víctimas de violencia a nivel comunal.

#### 2.2.1.1.3.- ACADEMIA DE INSTRUMENTOS (ADI)

La Academia de instrumentos nace el año 2013 al alero de la Facultad de Artes, como una instancia de vínculo con el Barrio Brasil y sus habitantes. Frente a la necesidad de los residentes de contar con una escuela permanente y formal de estudios complementarios o alternativos, el cuerpo de académico de la antigua Escuela de Música junto con un grupo de estudiantes, creó de un servicio comunitario de bajo costo al alcance de niños, jóvenes y adultos.

Actualmente la Academia depende de la Escuela de Composición Musical y propone la apertura de alternativas de vinculación entre la escuela y la comunidad, entregando una enseñanza permanente de instrumentos musicales con incidencia directa en el entorno inmediato. Se apunta la trabajo con escuelas o comunidades para alumnos, apoderados, profesores, líderes comunitarios y/o asistentes en general, con independencia de las capacidades de entrada que presentan para el manejo interpretativo. A medida que ha crecido en complejidad, el servicio

comunitario promueve el desarrollo de prácticas tempranas para estudiantes de la Escuela de Composición Musical, y eventualmente para miembros de las Escuelas de Producción Musical y de Pedagogía en Música. La ADI cuenta con un Encargado de Servicio, subordinado a la Dirección de la Escuela de Composición y, con un equipo docente compuesto por instrumentistas avanzados.

**1.- OBJETIVOS**

- Estimular las habilidades artísticas de niños, jóvenes y adultos a través del manejo de un instrumento musical.
- Abordar la destreza musical desde una perspectiva de potenciación de las capacidades kinéticas, estéticas y de apreciación, fortaleciendo el vínculo con la música.

**2.- ÁREAS DE COBERTURA**

**Conocimiento contextual del uso de los instrumentos:** la academia de instrumentos propone un abordaje situado al campo sonoro, posibilitando la comprensión de las propias aptitudes y ritmos de aprendizaje en relación con la capacidad artística que está a la base de la interpretación.

**Interpretación:** la academia conduce el aprendizaje interpretativo específico en los siguientes instrumentos: batería, percusión latina, bajo eléctrico, guitarra eléctrica, guitarra acústica, piano clásico y popular, charango, cuatro y aerófonos andinos.

**3.- ÁREA DE FORMACIÓN**

Las clases son realizadas por estudiantes avanzados de las carreras de Composición Musical, Producción Musical y Pedagogía en Música. La Academia de Instrumentos colabora en el fortalecimiento de experiencias que enriquecen el quehacer profesional y los conocimientos pedagógicos. Contribuye a generar herramientas que permiten crear vínculos más duraderos, sustentables y claramente orientados a mejorar la calidad educativa y la equidad con la comunidad.

A través de esta instancia se proporcionan marcos pedagógicos adecuados a la realidad de cada asistente, que sustenten aprendizajes con sentido y posibiliten a nuestros alumnos y profesorado la construcción de un proyecto de vida mejor y una opción para el trabajo con disciplina de las capacidades artísticas.

**4.- ATENCIÓN DE USUARIOS**

**Tabla 95: ATENCIÓN USUARIOS PERIODO 2014-2016**

ATENCIÓN USUARIOS	2014	2015	2016
TOTAL	8	15	25

Fuente: Escuela de Instrumentos

#### **2.2.1.1.4.- PROGRAMA UNIVERSITARIO DE FORMACIÓN EN DANZA PARA JÓVENES –PROFOD**

Creado en el año 2016 y dependiente de la Escuela de Danza, es una iniciativa destinada a democratizar el acceso de los jóvenes escolares a una formación de calidad en la disciplina de la Danza, permitiendo el desarrollo artístico y personal de jóvenes con capacidades sobresalientes, ofreciendo un modelo de formación en danza que canalice e incentive sus habilidades técnicas, expresiones estéticas, creativas y artísticas de manera anticipada.

Para la participación gratuita de los jóvenes que acceden a este servicio comunitario, la Universidad ha establecido convenios de colaboración con las Municipalidades de Cerrillos y Peñalolén, ya que en esta primera fase de instalación del programa los jóvenes beneficiados provienen de estas comunas. Las clases son impartidas por profesores de la Escuela de Danza y de la reconocida Compañía de Danza Espiral. Ambos municipios ofrecen becas a los estudiantes, asignadas previa evaluación por medio de audición a cargo de profesores de la Escuela de Danza. El PROFOD cuenta con un Encargado de Servicio, subordinado a la Dirección de la Escuela, un asistente y un equipo profesional-docente que hace parte del equipo de planta de la Escuela.

#### **1.- OBJETIVOS**

- Crear y gestionar un programa de formación anticipada en danza para jóvenes con capacidades sobresalientes en esta disciplina, que cursen Enseñanza Media (2°, 3° y 4° medio) en diversas comunas de la Región Metropolitana y cuyos municipios hayan suscrito el convenio de la colaboración con la Universidad
- Proyectar el fortalecimiento de la disciplina dancística, desde un registro moderno, en instancias escolares que no cuentan con cobertura programática ni curricular en las artes escénicas.

#### **2.- ÁREAS DE COBERTURA**

Desde un punto de vista institucional, este proyecto tiene un acento estratégico, en cuanto aprovecha los recursos y capacidades de la Universidad en el plano de las artes para proyectar una oferta educativa de largo plazo, que hace de la danza una trayectoria formativa que se mueve de la escuela a la universidad (Resolución de Acreditación Institucional N° 290: Universidad Academia de Humanismo Cristiano, 2014).

Desde un punto de vista pedagógico, esta propuesta potencia la formación en danza, estimulando en los jóvenes el desarrollo de aprendizajes de calidad al incidir en sus saberes y actitudes en torno al arte y la cultura. En este sentido, las actividades se hacen cargo en forma situada de estimular y canalizar los intereses artísticos de los jóvenes, lo que equivale claramente a estar en el mundo de la escuela y en el campo de las significaciones artístico-culturales que la juventud posee. Este proceso educativo es un beneficio directo para los jóvenes que participen del proyecto, pero también para sus familias y otros grupos de referencia, en la medida que se

afianzan la vocación y la identidad personal de ellos así como nuestra propia identidad cultural como país. Se trata, en suma, de una propuesta formativa inclusiva, que mejora las probabilidades de aprendizaje de los jóvenes, allanando y democratizando la trayectoria formativa en la danza. Las principales áreas de cobertura son:

**Técnica Académica:** el programa permite la introducción a los elementos estructurales del movimiento provenientes del ballet y la tradición académica.

**Técnica Moderna-Coreútica:** el programa introduce a los elementos propios de la formación y la conformación del fraseo y del movimiento en y desde el espacio, poniendo foco en las estructuras y proyecciones geométricas del acto dancístico.

**Técnica Moderna- Eukinéctica:** el programa ofrece un acercamiento a las cualidades del movimiento que definen géneros y estilos en el acto dancístico. Se pone énfasis así en el papel que juega la dinámica del esfuerzo para provocar la situación dancística.

**3.- ÁREA DE FORMACIÓN**

Desde un punto de vista operativo, este proyecto propone una forma de trabajo concebida desde la asociatividad de organizaciones interesadas en el desarrollo humano. Dicha asociatividad, una suerte de clúster de la gestión y promoción cultural, implica un trabajo sinérgico con distintas instituciones preocupadas de la formación artística en Chile, las cuales suma a la experticia en la Danza, en la Música, el Teatro, la Fotografía, el Cine, entre otras con que cuenta la Universidad. Corresponde a un modo de trabajo territorial y mancomunado, en el que la Universidad Academia de Humanismo Cristiano dispone de profesores y estudiantes avanzados para generar el proceso de acompañamiento específico para los estudiantes seleccionados por los municipios respectivos.

**4.- ATENCIÓN DE USUARIOS**

**Tabla 96: Audiciones y Seleccionados 2017<sup>127</sup>**

	<b>Audiciones</b>	<b>Seleccionados</b>
<b>Cerrillos</b>	17	6
<b>Peñalolén</b>	25	9

Fuente: PRODOF

<sup>127</sup> Los jóvenes seleccionados tienen un año de formación

### **2.2.1.1.5.- CENTRO DE MEDIACIÓN PSICOPEDAGÓGICA INTEGRAL (CEMPIN)**

El Centro de Mediación Psicopedagógica corresponde a una instancia formal y gratuita de colaboración comunitaria que ofrece la Escuela de Pedagogía en Educación Diferencial. Se origina en el año 2009 como un centro abierto a la comunidad, facilitando el acceso a evaluaciones e intervenciones psicopedagógicas a familias e instituciones escolares que no cuentan con recursos económicos, y adquiriendo un compromiso con las realidades socioeducativas de los grupos sociales excluidos.

Si bien la tarea más permanente ha sido la de atender a individuos y grupos familiares con sus respectivas derivaciones, el CEMPIN ha explorado más recientemente el trabajo en redes y comunidades barriales. Para ello ha suscrito convenios con diferentes municipios, que han permitido desarrollar un modelo de intervención interdisciplinaria con perspectiva territorial, consolidándose además como un centro de práctica para estudiantes de otras escuelas de la Universidad. El CEMPIN cuenta con un Encargado de Servicio, subordinado a la Dirección de la Escuela, y un equipo de practicantes avanzados que dan asistencia al servicio.

#### **1.- OBJETIVOS**

- Promover procesos de mediación psicopedagógica integral desde la educación contextualizada, que acompaña los procesos involucrados en el desarrollo y aprendizaje, contemplando las siguientes tareas específicas.
- Promover un trabajo psicopedagógico situado, pertinente a las características del individuo y de la comunidad en las áreas del desarrollo socio afectivo y desarrollo cognitivo, que favorezcan la construcción de aprendizajes.
- Apoyar y complementar el trabajo que realicen los diferentes centros, agrupaciones, colectivos u otros sistemas insertos en el barrio y, que favorezcan los procesos socioeducativos de desarrollo y aprendizaje.
- Realizar evaluaciones de los diferentes elementos y procesos presentes en la comunidad, que son considerados como barreras u obstáculos para los procesos de aprendizaje.

#### **2.- ÁREA DE COBERTURA**

La comprensión del medio social en un espacio de reflexión y análisis de los procesos socioeducativos, contribuyen a la construcción de conocimientos en el área de la educación y la pedagogía. Ello desde un posicionamiento epistemológico de la Educación Especial con incidencia a nivel comunitario, orientando sus esfuerzos a mediar integralmente los procesos socioeducativos y afectivos involucrados en el aprendizaje de los niños, niñas, jóvenes y familias en el territorio. Dos son las áreas de cobertura:

**Educación potenciadora:** centrada en el trabajo individual y familiar con orientación potenciadora de capacidades, con foco en prácticas de diagnóstico y acompañamiento que permitan al sujeto consolidar los registros de experiencias que han permitido el desarrollo de su propia identidad.

**Educación contextualizada:** centrada en el trabajo comunitario de orientación transformador-emancipador, con foco en praxis socioeducativas y socioafectivas que logren involucrar a la comunidad en el aprendizaje. Para el logro de este propósito resulta determinante visualizar la comunidad como agente y protagonista del aprendizaje de sus integrantes, y al CEMPIN como un espacio abierto, participativo y democrático, que facilita que la comunidad, como agente, visualice sus características, potencialidades, necesidades, demandas e intereses, haciéndolos partícipes en la co-construcción de las acciones y estrategias que se promuevan desde el Centro.

**3.- ÁREA FORMATIVA**

El funcionamiento del CEMPIN es coherente con la formación que ofrece la Carrera de Educación Diferencial, orientada hacia un profesional capaz de problematizar y reflexionar sobre los procesos socioeducativos y políticos subyacentes en el sistema educativo, con la finalidad de que puedan construir conocimientos que aporten al cambio en educación. Ello necesariamente desafía a construir espacios prácticos, donde los estudiantes de la Carrera desarrollen habilidades y actitudes investigativas que permitan el diálogo entre los conocimientos, habilidades y actitudes conducentes al grado de licenciado en educación y al título profesional.

**4.- ATENCIÓN DE USUARIOS**

**Tabla 97: ATENCIÓN USUARIOS PERÍODO 2014-2016**

ATENCIÓN USUARIOS	2014	2015	2016 <sup>128</sup>
<b>TOTAL</b>	98	102	50

Fuente: CEMPIN

**2.2.1.1.6.- CENTRO DE INTERVENCIÓN SOCIAL (CEIS)**

La Escuela de Trabajo Social crea en el año 2006 un Centro de Intervención especialmente focalizado en la Mediación. Su objetivo fue prestar un servicio a la comunidad en el marco de una cultura de diálogo, en coherencia con los principios que sustenta la Escuela y que se encuentran asociados a la promoción y defensa de los Derechos Humanos, la Democracia y la Justicia Social como imperativos básicos de la convivencia y la construcción de ciudadanía.

Durante el año 2008 la Escuela se adjudicó la licitación convocada por el Ministerio de Justicia, mediante la cual pudo atender en un período de un año a cerca de 1.800 personas, a través de 800

<sup>128</sup> Trabajo comunitario desarrollado en Barrio Balmaceda en la comuna de Santiago, cuyo valor equivalente comprende procesos de diagnósticos participativos con niños/as.

casos originados por conflictos familiares asociados a pensión de alimentos, relación directa y regular, cuidado personal y compensación económica. Asimismo, atendió casos derivados de la Corporación de Asistencia Judicial de la Región Metropolitana, especialmente en materia de familia. Dicha atención fue otorgada mediante los servicios de mediadores capacitados en el tema.

El Centro albergó instancias de Pasantía del Diplomado de Mediación, por las cuales diversos profesionales pudieron atender casos bajo la modalidad de co- mediación; asimismo practicantes de la Escuela participaron activamente en su consolidación como servicio comunitario. En el año 2016, la Escuela decidió ampliar el campo de acción del centro a otras modalidades de intervención social, planificando y construyendo acciones conjuntas con la Clínica Jurídica y el Centro de Atención Psicológica. Actualmente su acción se centra en el acompañamiento a individuos, grupos y familias en los ámbitos del diagnóstico y la evaluación; albergando a estudiantes del ciclo intermedio y final de la Carrera. El CEIS cuenta con un Encargado de Servicio, subordinado a la Dirección de la Escuela, y un equipo de practicantes avanzados de la unidad académica.

## 1.- OBJETIVOS

- Asesorar a personas, programas, instituciones y organizaciones sociales en el ámbito de la intervención, en la formulación, análisis y evaluación de programas sociales que son parte de las políticas e instituciones públicas o privadas, en el medio local/nacional/internacional.
- Gestionar proyectos de colaboración, por los que la Escuela de Trabajo Social vincula a la Facultad y a la Universidad a proyectos y/o programas sociales que consolidan las tareas docentes, de producción de conocimiento y, especialmente, de vínculo con la sociedad de la cual la Universidad forma parte y a cuyos fines de democratización creciente y desarrollo sustentable busca contribuir permanentemente.

## 2.- AREA DE COBERTURA

**Programa de Inclusión Social:** Intervención Social en apoyo a la obtención de recursos y prestaciones de los sistemas de protección social que dispone el Estado, y en apoyo y atención de personas en riesgo de exclusión social.

**Programa de Atención Social Comunitaria:** Intervención Social y orientación a las personas, instituciones u organizaciones que lo requieran, ya sea a nivel individual o familiar, grupal o comunitario, desarrolla proyectos de acción social y gestión de recursos sociales. consultas de atención relacionadas con derechos y prestaciones sociales; problemas o necesidades de personas, familias o grupos; y demandas sociales en general.

**Programa Socioeducativo:** Ofrece orientación y apoyo en los procesos educativos y de socialización, promoviendo recursos y mediando con la propia familia, los servicios, las instituciones o la comunidad.

### 3.- ÁREA FORMATIVA

Las acciones y estrategias implementadas desde el Centro apuntan a fortalecer la atención comunitaria, la inclusión social y los procesos socioeducativos. En este contexto, la Escuela de Trabajo Social ha generado acciones en las cuales participan estudiantes en la modalidad de pasantías y prácticas profesionales, en el marco de las exigencias académicas definidas curricularmente por la carrera.

### 4.- ATENCIÓN DE USUARIOS

**Tabla 98: ATENCIÓN USUARIOS PERIODO 2014-2016**

ATENCIÓN USUARIOS	2014	2015	2016
<b>TOTAL</b>	2	4	16

Fuente: CEIS

#### 2.2.1.1.7.- PROGRAMA DE INTERVENCIONES PATRIMONIALES (PROIP)

En el año 2008 la Escuela de Historia comienza a configurar instancias permanentes de estudio, trabajo y asesorías en temas patrimoniales. La línea de trabajo sobre el valor histórico del patrimonio inmaterial y material se manifiesta primero en iniciativas de formación continua, y luego en iniciativas de aprendizaje-servicio para fortalecer la documentación requerida por comunidades para la nominación de ciertos resguardos patrimoniales. En 2016 este programa se consolida como un servicio comunitario destinado a proporcionar colaboración a familias, grupos, comunidades y redes que buscan la protección, la conservación y la preservación de bienes y prácticas socio-culturales. El PROIP cuenta con un Encargado de Servicio, subordinado a la Dirección de la Escuela y, un equipo de talleristas avanzados.

#### 1.- OBJETIVOS

- Desarrollar un programa de trabajo que permita la asesoría y colaboración experta y externa en la formulación, análisis y evaluación de iniciativas, estudio y proyección con organizaciones sindicales, políticas, académicas, del ámbito de las instituciones públicas o privadas en el medio local/nacional/internacional, que requieran contar con asesoría en las áreas de Archivística, Patrimonio Material e Inmaterial.
- Gestionar acciones de intervención comunitaria en proyectos y/o iniciativas que consolidan las tareas docentes, de producción de conocimiento y, especialmente, de vínculo de sus estudiantes con la sociedad de la cual la universidad forma parte y a cuyos fines de democratización creciente y desarrollo sustentable busca contribuir permanentemente.

- Establecer -por medio del contacto entre el Programa y las organizaciones sindicales, políticas, académicas, tanto públicas como privadas, a nivel local/nacional/internacional-, espacios de aproximación a la práctica laboral y colaboración con la comunidad. Esto con la participación de estudiantes, que apoyen con ello su proceso formativo y su autonomía laboral futura con incidencia social.

**2.- ÁREA DE COBERTURA**

**Intervención aplicada área normativa:** el programa considera estudios de proyectos legislativos y pre legislativos, destinados a la formulación de iniciativas gubernamentales en los ámbitos de diseño o gestión, o que se consideren como documentos fundantes de acciones de resguardo.

**Intervención aplicada área metodológica:** el programa considera la evaluación de políticas, programas o instituciones públicas; el diseño de procesos de certificación de calidad de instituciones o procesos en instituciones públicas o privadas; y los diagnósticos sociales con instrumentos cualitativos y cuantitativos que orienten la detección de necesidades y descripción de territorios o grupos afectados.

**3.- ÁREA FORMATIVA**

El Programa ofrece acompañamiento en procesos de acercamiento práctico a las labores de intervención, para estudiantes de Licenciatura. Este acercamiento puede estar inscrito en procesos formales académicos, como son los talleres o cursos con orientación hacia el aprendizaje-servicio. También existe la posibilidad de desarrollar voluntariados y colaboración laboral práctica, en el marco de las necesidades institucionales de organismos públicos o privados y de Organizaciones de la Sociedad Civil.

**4.- ATENCIÓN DE USUARIOS**

**Tabla 99: ATENCIÓN 2016**

ATENCIÓN ORGANIZACIONES	2016
TOTAL	2

Fuente: PROIP

**2.2.1.2.- SERVICIOS PROFESIONALES**

Los servicios profesionales son instancias de vinculación con el medio que establecen las escuelas para ofrecer asistencia técnica y profesional en materias afines a las experticias de los académicos que cuentan con disponibilidad de carga horaria para tales fines. Cada escuela evalúa la necesidad de contar con esta unidad, que de formalizarse implicará la definición de un Responsable de Servicio Profesional, con adscripción a la planta, quien rendirá cuenta directa al Director de

Escuela y su consejo, de acuerdo a Decreto 200/2014 que norma la carga académica. La construcción de equipos se encuentra normada en el “Protocolo para la presentación de proyectos”, y en ocasiones -de acuerdo a las características del servicio- las escuelas pueden ubicar a los estudiantes en situaciones de práctica temprana y profesional. Lo anterior, siguiendo los “reglamentos de práctica” que cada escuela posee.

Estas acciones están ancladas en las unidades académicas y deberán ser atendidas en el nivel central frente a requerimientos específicos. La Dirección de Vínculo con el Medio acompaña el proceso y da cuenta del cumplimiento del Protocolo mencionado, que ayuda al fortalecimiento de la Prestación de Servicios Profesionales. Del mismo modo, realiza acompañamiento y asesoría durante el proceso de postulación a fondos externos, y se preocupa del monitoreo y seguimiento de las iniciativas adjudicadas.

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano ha sostenido un permanente interés por participar en iniciativas de carácter público, relevando a un primer lugar el impacto social que alcanzan este tipo de iniciativas en el desarrollo de políticas públicas a nivel local, regional y nacional.

Entre las Unidades de Prestación de Servicio destacan:

## UNIDADES DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Programa de Investigaciones e Intervención Territoriales (PIIT-UVS)

Unidad de Prestación de Servicios en Trabajo Social (USTS)

Unidad de Prestación de Servicios de Administración Pública (USSAP)

Unidad de Prestación de Servicios de Sociología (USS)

Unidad de Prestación de Servicios de Ciencia Política (USCP)

Programa de Educación Ciudadana Crítica (PECC)

290

### 2.2.1.2.1 PROGRAMA DE INVESTIGACIONES E INTERVENCIÓN TERRITORIALES (PIIT-UVS)

El Programa de Investigaciones e Intervenciones Territoriales (PIIT) surgió en el año 2003 como una iniciativa impulsada por docentes de la Escuela de Geografía de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, interesados en el estudio e intervención de problemáticas vinculadas a temáticas geográficas. El trabajo del programa se articula en dos unidades: una relacionada con la investigación (PIIT-UEI) y otra dedicada a prestación de servicios (PIIT-UVS). La participación en licitaciones públicas se ha mantenido inalterada desde que el PIIT decidió concentrar una parte de sus acciones en este rubro. Muchos de estos proyectos han servido para promover internamente la inserción temprana por medio de prácticas progresivas, y han colaborado como inserciones iniciales para profesionales recién egresados de las carreras de Geografía, Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales, Antropología y Licenciatura en Historia.

#### AREAS DE PRESTACIÓN

- **Estudios Urbanos:** Desarrolla y ejecuta proyectos que se vinculen con la caracterización, comprensión y explicación de fenómenos urbano-sociales que estructuran la realidad de las ciudades, y que se transforman en desafíos para la gestión y para la planificación de los espacios. Se destacan los estudios sobre el uso de suelo, sobre las posibilidades de la intervención barrial, sobre la recomposición de la estructura territorial y sobre la relación entre formas de vida y hábitat residencial.

- **Estudios Patrimoniales y del Turismo:** Ejecuta proyectos en el área de la gestión y de la planificación turística, así como en el área de la puesta en valor de soportes materiales e inmateriales de la cultura y de la “naturaleza”. Se relevan los estudios sobre valor intangible, sobre la planificación de circuitos patrimoniales y sobre los espacios “naturales” valorizados desde el turismo.
- **Estudios sobre Educación Geográfica y Educación Ambiental:** Ejecuta proyectos que se vinculen, de modo directo e indirecto con la Educación Geográfica o con la Educación Espacializada. En este sentido, se destacan los estudios sobre cobertura educacional y sobre diseño e implementación de cursos de formación continua para profesores.

#### **2.2.1.2.2 UNIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (USSAP)**

La Escuela de Gobierno y Gestión Pública desarrolla la prestación de servicios desde el año 2005 cuando se adjudicó un proyecto de Santiago Emprende. Desde esa fecha la unidad pretende incidir en la formación y capacitación de líderes de gestión pública, identificando prioridades en la oferta del sector público, y la búsqueda de oportunidades de convenios en la modalidad de Convenios Marcos con el estado o en licitaciones públicas. De especial interés para la Escuela, por medio de esta unidad, ha sido el fortalecimiento de la realización de asesorías y evaluaciones de programas relacionados con la gestión estratégica y la alta dirección pública.

#### **OBJETIVOS**

- Desarrollar un programa de trabajo que posicione a la unidad de prestación como una instancia asesora experta en la formulación, análisis y evaluación de políticas e instituciones públicas, en el medio nacional e internacional.
- Gestionar proyectos de colaboración en los cuales la EGGP vincula a la Universidad y sus diversas facultades en proyectos que consolidan el rol docente y de investigación que la universidad debe tener hacia la sociedad, y los desafíos actuales que ella enfrenta.

#### **2.2.1.2.3.- UNIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN TRABAJO SOCIAL (USTS)**

Dependiente de la Escuela de Trabajo Social, esta unidad asiste profesionalmente en materias vinculadas con la política social, la implementación y evaluación de programas sociales y con la capacitación para la mejora de los procesos de intervención social.

#### **OBJETIVOS**

- Desarrollar una oferta académica y/o programa de trabajo que posicione a la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano como una instancia asesora y capacitadora, experta en capacitación, formulación, análisis y evaluación (ex ante y ex post) de programas y políticas públicas en el ámbito regional y nacional.

#### **2.2.1.2.4.- UNIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SOCIOLOGÍA (USS)**

En el marco de la promoción de convenios de colaboración destinados a realizar asesorías, evaluaciones de programas o políticas públicas, que constituyen una oportunidad para vincularse con el entorno social y atraer recursos, la Escuela de Sociología definió en 2016 los siguientes objetivos para su funcionamiento:

##### **OBJETIVOS**

- Desarrollar un programa de trabajo que posicione a la Escuela de Sociología de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano como una instancia capaz de ofrecer servicios profesionales en la formulación, análisis y evaluación de políticas públicas, como también en los más diversos ámbitos que involucran estudios en el medio local/nacional/internacional.
- Gestionar proyectos de colaboración, en los cuales la Escuela de Sociología vincula a la Facultad y a la Universidad en proyectos y/o estudios que consolidan las tareas docentes, de producción de conocimiento, especialmente de vínculo con la sociedad de la cual la Universidad forma parte y a cuyos fines de democratización creciente y desarrollo sustentable busca contribuir permanentemente.
- Definir e implementar un espacio de servicios metodológicos específicos, relacionados con el apoyo a la realización de estudios, consultorías e intervenciones, para el ámbito público, privado, de la sociedad civil y de organismos internacionales.

#### **2.2.1.2.5.- UNIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CIENCIA POLÍTICA (USCP)**

El origen de esta unidad data del año 2013. En ella han participado profesores adscritos a la escuela, egresados y practicantes. Los servicios profesionales prestados han tenido como foco las áreas de formación ciudadana, ciudadanía y formación de profesores en temáticas políticas. La función fundamental de esta plataforma de colaboración y asistencia técnica es la generación de impacto en la gestión institucional pública-privada, en la evaluación de políticas públicas y la evaluación de proyectos.

##### **OBJETIVOS**

- Contribuir a intensificar el vínculo con el medio a través de la gestión de licitaciones públicas provenientes del Estado, en cualquiera de sus escalas y sectores de gestión coincidentes con las definiciones institucionales de la Escuela y la UAHC, haciéndose extensivo al ámbito privado-público cuando corresponda.

- Promover la asesoría experta en la formulación, análisis y evaluación de políticas, procesos e instituciones públicas, en el medio nacional e internacional.

#### **2.2.1.2.6 PROGRAMA DE EDUCACIÓN CIUDADANÍA CRÍTICA (PECC)**

El programa de ciudadanía tiene su origen en la extinta unidad de formación continua, creada el año 2006 y dependiente de la entonces llamada Escuela de Educación. Este programa fue focalizando su acción en asesorías técnicas para el desarrollo de la educación democrática e inclusiva, la gestión educativa basada en liderazgo y el desarrollo de la formación ciudadana. En el año 2014 la unidad pasó a formar parte de la Escuela de Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales, al interior de la Facultad de Educación, destacándose por su acompañamiento en la construcción de planes de formación ciudadana y de convivencia escolar, y en la relación currículum y ciudadanía.

#### **OBJETIVOS**

- Renovar la visión de la escuela como espacio público democrático y abierto a la comunidad, que como parte de sus tareas pedagógicas transformativas, lidera el rescate de la memoria social; establece vínculos entre la cultura local y territorial; y activa competencias ciudadanas para el empoderamiento y mejoramiento material e inmaterial del entorno escolar.
- Promover la acción-investigación educativa en torno a formación ciudadana, a partir de una perspectiva crítica, intercultural y preocupada por robustecer la sociedad civil.
- Acompañar a comunidades educativas en la producción de planes institucionales, programas de estudio y experiencias curriculares y didácticas de educación ciudadana.

#### **2.2.1.3.- PRÁCTICAS TEMPRANAS Y PROFESIONALES**

El modelo educativo de la Academia establece, para un número importante de sus carreras, un sistema de prácticas tempranas y progresivas desde primer año, permitiendo a los estudiantes posicionarse rápidamente en un campo laboral real, donde el aporte teórico cobra sentido, ya que le permite conceptualizar, interpretar y generar una acción de respuesta a esa realidad que ve y vive. El foco de estas acciones se desarrolla principalmente en sectores socio-económicamente desfavorecidos y/o exentos de asistencia pública. Cabe destacar que este sistema de prácticas incorporada desde los primeros años de carrera permite ir desarrollando sostenida y progresivamente el perfil de egreso que dialoga con un modelo de co-gestión académica (DIDA-DIP-DIRA-DIVIM) en el desarrollo de acciones conjuntas.

Las Prácticas Tempranas se estructuran en un modelo sistémico que articula un proceso de enseñanza aprendizaje en aula, donde se desarrollan y potencian las capacidades reflexivas, el

trabajo de equipo, el intercambio de experiencias y la construcción de conocimiento colectivo; y el trabajo en terreno; a través de la inserción en tiempos progresivos de los alumnos en una realidad social e institucional.

Este sistema de intervención progresiva propicia el ingreso temprano y profesional de los estudiantes regulares que cursan algún plan formativo. Estas acciones cuentan con el apoyo central de una unidad que debe sistematizar y analizar las experiencias de intervención social vinculadas a las Facultades y Escuelas de la Universidad, identificando los distintos modelos y enfoques de la intervención. La DIVIM será responsable del acompañamiento territorial permanente a los estudiantes, generando espacios de encuentro interdisciplinario entre estudiantes, docentes y coordinadores de práctica. Para esto, promoverá Convenios Marco de Colaboración Institucional y activará redes comunitarias a nivel local, que permitan la realización de las mismas. De la misma forma, la DIVIM proporciona un “Sistema Informático Territorial para Seguimiento de Prácticas” (SITES).

El ejercicio reflexivo de estas prácticas colabora directamente con los procesos de transformación e innovación del desempeño profesional esperado, brindando experiencias profesionalizantes que dinamizan el campo profesional y que densifican la lógica de actuación técnica y reproductiva que caracteriza el quehacer profesional. De este modo, se espera -de forma complementaria- que el estudiante genere una comprensión progresiva y fundada desde la delimitación de ámbitos de experiencia disciplinar en torno a los campos ocupacionales de su propio quehacer. Cabe destacar que este sistema logra valorizar el conocimiento profesional que no ha sido considerado desde la lógica académica como un saber válido. Las prácticas tempranas y progresivas apuestan a valorar la producción de conocimiento que se desarrolla en la acción institucional fuera de los márgenes del quehacer científico.

Para el período 2014-2016 las prácticas tempranas se concentran preferentemente en instituciones de carácter público, alcanzando un importante número de acuerdos entre las instituciones externas y las escuelas para la incorporación de estudiantes en proceso de formación profesional.

**Tabla 100: PRÁCTICAS TEMPRANAS PERÍODO 2014-2016**

<b>PRÁCTICAS TEMPRANAS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Número de estudiantes en práctica por año</b>	830	796	560	2.186
<b>Número de practicantes en instituciones públicas</b>	362	303	164	829
<b>Número de practicantes en instituciones privadas y ONGs</b>	252	189	190	631
<b>Número de convenios establecidos</b>	23	20	6	49
<b>Número de acuerdos establecidos</b>	235	216	197	648
<b>Número de supervisores de práctica interno</b>	17	15	15	47
<b>Número de supervisores de práctica externo</b>	65	72	67	204

Fuente: Dirección de Vínculo con el Medio

En el caso de las Prácticas Profesionales, éstas se encuentran reguladas por Reglamentos y normativas estandarizadas y pertinentes a cada disciplina, y responden a acciones de gestión descentralizadas y organizadas por las Escuelas, a cargo de un Coordinador de Prácticas.

Una de las experiencias que ha dinamizado la inserción de prácticas tempranas y/o progresivas es el modelo desarrollado por la carrera de Geografía a través del *Proyecto Ipes*, instancia profesionalizante en la que los estudiantes presentan los resultados alcanzados en una jornada con los Centros de Prácticas, constituyéndose un espacio de diálogo e intercambio con las instituciones de acogida.

Durante el período 2014-2016 las prácticas profesionales muestran un comportamiento global con un importante impacto en instituciones de carácter público, alcanzando un número significativo de acuerdos establecidos, que concreta la incorporación de estudiantes a una experiencia formativa profesionalizante.

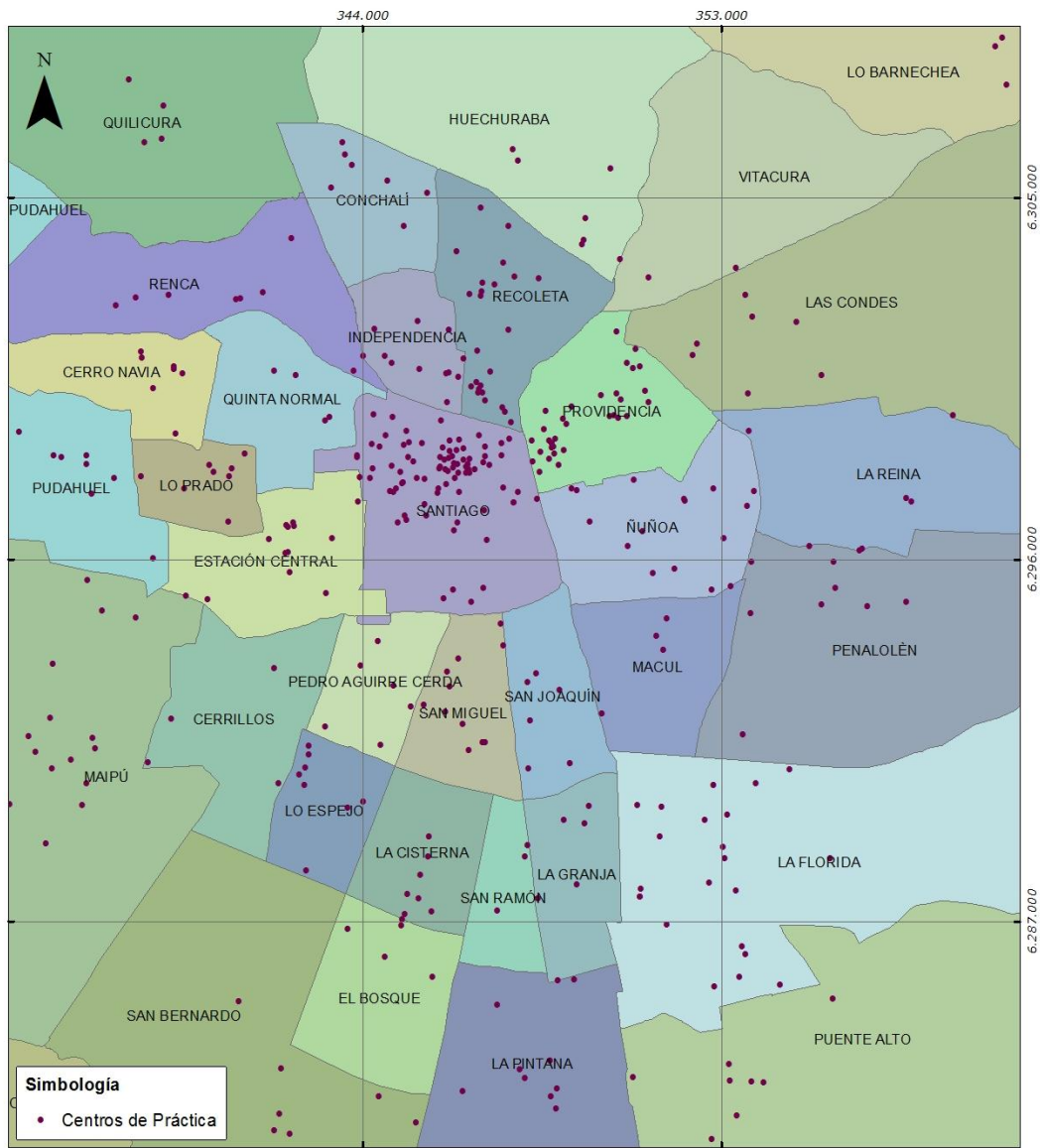
**Tabla 101: Tipo de instituciones en que se realizan prácticas, años 2014-2016**

<b>PRÁCTICAS PROFESIONALES</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Número de estudiantes en práctica profesional por año</b>	392	306	319	1.017
<b>Número de practicantes en instituciones públicas</b>	195	178	167	540
<b>Número de practicantes en instituciones privadas y ONGs</b>	156	103	131	390
<b>Número de convenios establecidos</b>	16	21	58	95
<b>Número de acuerdos establecidos</b>	178	136	171	485
<b>Número de supervisores de práctica interno</b>	32	26	30	88
<b>Número de supervisores de práctica externo</b>	78	57	51	186

Elaboración: Dirección de Vínculo con el Medio

La incorporación de estudiantes en instituciones externas implica establecer convenios y acuerdos con Centros de Prácticas, desplegados en toda la Región Metropolitana. Esta cobertura comprende el monitoreo desde el nivel central conjuntamente con las escuelas, a través de sus respectivos coordinadores de prácticas.

Diagrama 18: Centros de Prácticas 2014-2016




**UNIVERSIDAD ACADEMIA**  
 DE HUMANISMO CRISTIANO | DIRECCIÓN DE VÍNCULO CON EL MEDIO  
 FUENTE: Dirección de Administración  
 Cartografía Base IGM 50 mil

#### 2.2.1.4 APRENDIZAJE -SERVICIO

La metodología de **Aprendizaje-Servicio** (APS) considera la inserción de los estudiantes en procesos de intervención específica relacionada con los campos objetuales y problemáticos propios de la disciplina. Corresponde a una derivación técnica de las posibilidades didácticas que tiene una institución educativa que ha declarado su interés por impactar en la realidad circundante desde el mismo proceso de formación. Esta metodología de trabajo se ha ido consolidando de modo diferenciado en algunas escuelas, contando en algunas ocasiones con el apoyo de servicios comunitarios o unidades de prestación de servicios. Las acciones involucradas se encuentran asociadas al desarrollo regular de alguna actividad curricular, principalmente de un curso o de un taller.

Los docentes y académicos que han propiciado el uso de esta metodología, han debido ajustar sus programas de formación, integrando la experiencia y los procesos que ella involucra. Esta reflexión es un canal que hace plausibles desarrollos de conciencia crítica que superen las estructuras formales de funcionamiento e integren a los sujetos.

Las experiencias de intervención social establecidas bajo variables de servicio y aprendizaje potencian el trabajo con perspectiva transformadora y con miradas complejas. Con esta finalidad se han dispuesto algunos convenios específicos, además de los ya existentes, para avanzar en colaboraciones particulares con territorios de interés para distintas escuelas de la universidad.

**Tabla 102: Convenios Fortalecimiento de Iniciativas de Intervención para el período 2014-2016**

CONVENIOS	AÑO
I. Municipalidad de Lo Prado	2014
Asociación de Municipalidades Rurales (AMUR)	2014
I. Municipalidad de Santiago	2015
I. Municipalidad de Alhué	2015
I. Municipalidad de Huechuraba	2016
I. Municipalidad de Cerrillos	2016
I. Municipalidad de Recoleta	2016
Corporación Cultural de Peñalolén	2016

Fuente: Dirección de Vinculo con el Medio

Una de las especificidades del Aprendizaje-Servicio es el proceso de retroalimentación formal y comunicación pertinente. Este consiste en la devolución y entrega de resultados directos a la comunidad, lo que ha permitido consolidar espacios de trabajo progresivos, contribuyendo a la transferencia de herramientas para la autogestión de la comunidad. Desde esta perspectiva se consolidan los ejes operativos descritos en el Modelo de Intervención Territorial que la universidad declara. Dentro de las experiencias más relevantes para destacar en el período se cuentan:

**Tabla 103: Principales Actividades APS período 2014-2016**

Año	Centro, Institución, Organización	Comuna y/o Región y/o País	Escuela	Curso	Actividad
2014	Fundación América Solidaria	Haití	Escuela de Geografía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller N°2: Investigación e Intervención Territorial</li> </ul>	Elaboración de Cartografía para Diagnóstico Territorial-Regional de Haití
2014	Programa para el combate a la desertificación del PNUD y la Unión Europea	Alhué	Escuela de Geografía Sociología Antropología	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teledetección</li> <li>Sociología Rural</li> </ul>	Instalación de biofiltros, sistema tecnológico construido en base a material orgánico que mediante filtración biológica logra reutilizar las aguas grises domiciliarias, permitiendo a los habitantes de zonas de escasez hídrica regar hortalizas y árboles frutales para auto consumo.
2014	Ilustre Municipalidad de Alhué	Alhué	Escuela de Sociología Escuela de Antropología	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociología Rural</li> </ul>	Levantamiento de información para el diseño y actualización del Plan de Desarrollo Comunal, PLADECO – Paisaje de conservación
2014	Ilustre Municipalidad de Alhué	Alhué	Escuela de Geografía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos y Dinámicas del Suelo</li> </ul>	Estudio de Riesgos de Incendio en la comuna y un Estudio de Contaminación por Suelos con Metales Pesados
2014	Junta de Vecinos Población Santa Anita	Lo Prado	Escuela de Historia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Historia Oral</li> </ul>	Reconstrucción de la historia de la Población Che Guevara en el Santiago de la Unidad Popular 1970 – 1973.
2014	Taller Laboral Esperanza y Club de Adulto Mayor 24 de agosto	Lo Prado	Escuela de Sociología y Escuela de Teatro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introducción al Diseño Teatral</li> <li>Taller de Integración V (Socio praxis)</li> </ul>	Elaboración de una estrategia metodológica interdisciplinaria que permita trabajar la violencia naturalizada entre mujeres, la violencia ejercida desde el ámbito social y la violencia organizacional.
2014	Colegio Mustafa Kemal	Lo Prado	Escuela de Psicología	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasantía V</li> </ul>	Acompañamiento clínico-psicológico para alumnos y familias de la comunidad del establecimiento educacional.
2014	Colegio Mustafa Kemal	Lo Prado	Escuela de Teatro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño Teatral</li> </ul>	Establecimiento de capacidades creativo-artísticas para el fortalecimiento de la asociatividad local y vecinal a través del uso de Marionetas y

					el uso del cine documental
2015	Centro de Capacitación "Usted Creyó en Mí"	La Pintana	Escuela Psicología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasantía VI</li> </ul>	Activación de la participación social de los vecinos de la Villa Primavera, apuntando al apoyo mutuo, a la colaboración, al fortalecimiento de la organización social, y al desarrollo comunitario.
2015	Ilustre Municipalidad de Alhué	Alhué	Escuela de Derecho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de Clínica Jurídica</li> </ul>	Acompañamiento jurídico para la regularización de tierras y asesoría en temas legales en materia de familia.
2015	Departamento de Educación Área Infraestructura, Proyectos y Obras, I.Municipalidad de Recoleta	Recoleta	Escuela de Geografía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso Trabajo de Campo III</li> </ul>	Diagnóstico de Establecimientos Educativos Municipales de la Comuna para la construcción de un modelo de gestión territorial.
2015	Junta de Vecinos Nº 14, Providencia	Providencia	Escuela de Sociología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller de Integración V (Socio praxis)</li> </ul>	Diagnóstico de problemáticas barriales.
2015	Villa San Luis de Maipú	Maipú	Escuela de Teatro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño Teatral</li> </ul>	Establecimiento de capacidades creativo-artísticas para el desarrollo de estrategias de trabajo en equipo y de autovaloración personal e identidad comunitaria, a través del uso de Marionetas y el uso del cine documental.
2016	Centro Cultural Matucana 100 /Museo Nacional de Bellas Artes	Santiago	Escuela de Danza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repertorio Grupal</li> <li>• Gestión Cultural</li> </ul>	Instalación colectiva montaje dancístico.
2017	Oficina Migrante de la I. Municipalidad de Santiago/ Barrio Balmaceda	Santiago	Escuela de Pedagogía en Educación Diferencial/Escuela de Geografía/Escuela de Psicología/Escuela de Trabajo Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller de Desarrollo Profesional Docente</li> <li>• Pasantía VI</li> <li>• Taller N°2: Intervención Territorial</li> </ul>	Construcción de procesos diagnósticos en las áreas educativa, territorial, social y cultural.
2017	I.Municipalidad de Buin; I. Municipalidad de San Joaquín; Teatro Municipal de Rancagua	Santiago	Escuela de Danza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutoría de Interpretación</li> <li>• Taller Coreográfico</li> <li>• Taller de Interpretación</li> </ul>	Instalación colectiva montaje dancístico.

**Tabla 104: N° Estudiantes Participantes APS período 2014-2016**

<b>FACULTAD</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Ciencias Sociales</b>	81	52	27
<b>Artes</b>	4	2	40
<b>Pedagogía</b>	2		35
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>54</b>	<b>102</b>

Fuente: Dirección de Vínculo con el Medio

### **2.2.1.5 ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN**

Tal como es definida en la Política de Vínculo con el Medio, la Extensión Artístico-Cultural para nuestra Universidad, no solo presenta la forma tradicional de vínculo con la sociedad, permitiendo el acercamiento y enriquecimiento cultural de comunidades y personas, sino también el desarrollo de experiencias innovadoras en el área de la cultura, vinculadas a nuevos campos de desarrollo profesional y a la utilización del arte y la cultura como medio y expresión para el desarrollo de cada actor individual y/o colectivo. La extensión cultural se concibe como una interrelación entre la Universidad y el entorno local, regional, nacional e internacional, desde el cual se establecen diálogos y reflexiones que nos permiten enfrentar el desafío de ser una Universidad comprometida con nuestra sociedad. La apertura a la comunidad implica no solo llevar la extensión cultural, sino atraer, rescatar y co-construir propuestas culturales en conjunto con las comunidades presentes en nuestro entorno. Estas acciones se desarrollarán desde las unidades académicas y recibirán asistencia del nivel central en caso de ser requerido.

Es importante consignar que la parte más sustantiva de las actividades de extensión son acciones descentralizadas, gestionadas directamente por las Escuelas, y planificadas con asignación de recursos en los POAs. También existen actividades de extensión planificadas por las Facultades y por el nivel central de la Universidad que propician el vínculo de interés escalar mayor. Dentro de las actividades es posible identificar aquellas que han permanecido en el tiempo con múltiples versiones, y aquellas que responden a las consideraciones estratégicas y de lectura de contexto y/o de desarrollo disciplinar social, pedagógico y artístico.

Tabla 105: ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN PERÍODO 2014-2016

TIPO DE ACTIVIDAD	2014	2015	2016
Conferencias, Seminarios, Jornadas, Congresos UAHC	139	76	119
Conferencias, Seminarios, Jornadas, Congresos UAHC y otras entidades	10	19	39
Actividades Artísticas Culturales UAHC	39	19	56
Actividades Artísticas Culturales UAHC y otras entidades	33	47	6
Otros	33	2	32
<b>TOTAL</b>	<b>254</b>	<b>163</b>	<b>252</b>

Fuente: Vínculo con el Medio

#### **2.2.1.5.1 ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN PERMANENTES**

La Universidad ofrece al entorno local, regional y nacional, una serie de instancias para la difusión del conocimiento y para la instalación del debate intelectual a través de Seminarios permanentes y Ciclos de Conferencias. Procura contribuir desde el diálogo y la reflexión a la transferencia del pensamiento social, pedagógico y artístico, para la resolución de las grandes problemáticas de nuestra sociedad. Las actividades de extensión de carácter permanente dan cuenta del interés investigativo y la socialización de sus resultados, así como también, la generación de espacios de debate y transferencia de resultados. Las actividades que han alcanzado una regularidad son: Seminario de Resistencia Territorial (13 versiones); Ciclo de Conferencias sobre Naturaleza (12 versiones); Ciclo de Conferencias sobre Debate Teórico Contemporáneo (11 versiones); Ciclo de Conferencias sobre Diversidad y Educación (4 versiones), Encuentro de Danza De Plaza Brasil (12 versiones); Ciclo de Teatro Egreso (6 versiones); Ciclo de Danza Egreso (17 versiones); Seminario Permanente de Medio Ambiente y Territorio (4 versiones); Encuentro de Jóvenes Coreógrafos (4 versiones); Jornadas de Intervención+ Espacios+ Posibilidades (8 versiones); y las Jornadas de Intervención Comunitaria (10 versiones); Foro Internacional de Formación Ciudadana (4 versiones); y Escuela de Primavera MATHILDA (3 versiones).

Un ejemplo claro de actividades de extensión permanente y colaborativa son las acciones desarrolladas conjuntamente con el Centro de Estudios Interculturales e Indígenas (CIIR) del cual la Universidad Academia de Humanismo Cristiano es parte junto a la Pontificia Universidad Católica y la Universidad Diego Portales, bajo el modelo de consorcio académico para el desarrollo de líneas de investigación centradas en Subjetividad y Conflicto, Patrimonio Cultural, Desarrollo y Medio Ambiente, y Políticas Públicas.

#### **2.2.1.5.2 ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN NO PERMANENTES**

De acuerdo a lo declarado, existen actividades de extensión que van respondiendo a las líneas de trabajo coyuntural y estratégico de las unidades académicas. A continuación se describe a grandes rasgos el trabajo en extensión por cada año del período evaluado.

## EXTENSIÓN 2014<sup>129</sup>

Un aspecto relevante de este año ha sido la realización de diversas conferencias internacionales dictadas por destacados intelectuales, entre ellos: el geógrafo social británico *David Harvey*; la politóloga belga *Chantal Mouffe*, el periodista francés y director de *Le Monde Diplomatique* *Serge Halimi* y el argentino *Alfredo Carballeda*, experto en intervención social, quienes participaron en el exitoso ciclo *Universidad, Arte y Ciudadanía*, realizado en conjunto con la Municipalidad de Providencia. A ellos se suman otros intelectuales como *Koldo Mikel Santiago Redond*, jurista experto en derechos fundamentales; el sociólogo belga *Edwin Zaccái*, director del Centro de Estudios sobre Desarrollo Sostenible (CEDD) del Institut de Gestion de l'Environnement et d'Aménagement du Territoire de la Universidad Libre de Bruselas, Bélgica; los destacados antropólogos *Miguel Alberto Bartolomé*, investigador del Instituto Nacional de Antropología e Historia de México; *Joao Pacheco de Oliveira* del Museo Nacional de Rio de Janeiro, Brasil y *Alicia Barabas* del Instituto Nacional de Antropología e Historia de México; los geógrafos brasileños *Oscar Sobarzo* y *Daniel Vallerius*, de la Universidad Federal de Sergipe y de Pará respectivamente; el cientista político francés *Franck Gaudichaud*, y *César de Vicente*, ensayista, filólogo, investigador, director de escena y animador teatral español, entre otros. Destaca de modo especial la realización de la *Universidad Internacional de Verano* con el apoyo de la Unión Europea.

Durante el año se desarrollaron importantes eventos académicos y culturales, entre ellos, la conferencia magistral que dictó en mayo el Presidente de Ecuador *Rafael Correa*, la cual estuvo organizada por nuestra casa de estudio en conjunto con otras instancias; el Primer Congreso de la Red Latinoamericana de Antropología Jurídica (RELAJU) en Chile, y la *Conmemoración de los 75 años de la Llegada del Winnipeg* a Chile.

Asimismo, se apoyó el estreno de la obra *El Testigo*, de los franceses Claude Brumachon y Benjamin Lamarche, interpretada por la Escuela de Danza y la Compañía Danza Espiral; y la segunda versión del *Festival Internacional de Teatro Callejero FITKA 2014*, evento que contó con la colaboración de la Escuela de Teatro de la Universidad, entre otras.

## EXTENSIÓN 2015

Durante el año 2015 el *Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y El Caribe* convocó a líderes y profesionales indígenas a postular para la Cuarta versión del *Diplomado en Derechos Indígenas, Conflictos Territoriales y Consulta Previa*, auspiciado por la Universidad Indígena Intercultural (UII) e impartida en conjunto por la Universidad Indígena Intercultural (UII), la Universidad Academia de Humanismo Cristiano (UAHC), la Universidad Indígena Amawtay Wasi del Ecuador y la Cátedra Indígena Intercultural.

También se destaca para este año la realización del *Seminario Internacional de Economía Social y Solidaria "Otras economías están sucediendo"*, organizado por el Instituto de Humanidades; *Ciclo Antropologías del Sur*, organizado por la carrera de Antropología; *la Feria Primavera Libro 2015* instancia organizada por editoriales independientes conjuntamente con la Municipalidad de

<sup>129</sup> Anexo N° 65. Memoria Institucional 2014, Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

Providencia; El *Lanzamiento informe anual de Derechos Humanos. Comisión de Ética contra la Tortura*; las *Olimpiadas Escolares de Geografía*, evento organizado por la Carrera de Geografía en vinculación y apoyo con la Sociedad Chilena de Ciencias Geográficas, y que ha contado en sus dos versiones con el financiamiento de EXPLORA CONICYT; las *XII Jornadas de Historia de la Educación Chilena* organizadas por la Facultad de Pedagogía; el *II Ciclo Universidad y Ciudadanía: Premios Nacionales*, actividad en que participaron Manuel Antonio Garretón, Jorge Pinto Rodríguez, Iván Núñez Prieto, Sergio González Miranda y Tomás Moulián. Entre las actividades artístico culturales destacan, el *IV Encuentro de Danza Emergente*; el *V Foro de especialistas "Teatro para niños, niñas y adolescentes"*; el *Ciclo de Danza Joven*; las Obras Teatrales "*Alas de Acero*", "*Un Gran Viaje, Adaptación del mago de Oz*", "*Las enseñanzas de mi abuelito Bertoldo*", "*Recabarren*", "*No hombre*", "*Demencia*", "*Nacer*"; los montajes de danza "*Migraciones*" y "*Festival de Danza Joven*". Por último, se destaca el *Ciclo de Cine Documental* y el *Laboratorio Escénico con Balmaceda Arte Joven*, dirigido a promover el trabajo teatral de compañías independientes y escolares.

También se destaca la *Universidad Abierta*, actividad organizada por las Escuelas de Música, Danza, Teatro y Cine de la Facultad de Artes, la cual abre sus puertas al público para participar en una serie de talleres artísticos culturales (batería, circo, danza, actuación manejo de cámara y post producción, entre otros), todos gratuitos.

## EXTENSIÓN 2016

Bajo el lema, "*La Academia sale a la Calle*", se promueve el *Ciclo de Diálogos en la plaza*, actividad desarrollada en el Odeón de la Plaza de Armas de Santiago, y organizada por la Universidad en colaboración con la Municipalidad de Santiago. Este ciclo tuvo como objetivo entregar elementos clave para entender los temas más relevantes de la contingencia nacional e internacional del último tiempo (Aborto, Conflicto en la Araucanía, Conflicto en Medio Oriente, Reforma laboral y Ley de Inclusión) para generar reflexión y debate público sobre ellos. Desde aquí, se incentivó un vínculo directo entre la Universidad -representada por destacados docentes, especialistas en las temáticas abordadas- y el público asistente.

También se destacan las *III Jornadas Dirigentes Sociales*, organizada por DIDECO de la Municipalidad de Huechuraba con la colaboración de nuestra universidad; el *Conversatorio Internacional ¿Qué exigimos y esperamos de los agentes protagonistas para la Transformación?*, actividad desarrollada con el apoyo del DAAD, en colaboración con el Kolleg para la Gestión y Formación del Desarrollo Sostenible (KMGNE) y la Universidad Eberswalde para el Desarrollo Sostenible (HNEE); el *Encuentro con Dirección Nacional de Fronteras y Límites del Estado (DIFROL)*; el patrocinio a la *Feria ambiental municipal* organizada por la Municipalidad de La Pintana; la *Feria Vespertina*; el *Seminario Niñez, Ciudadanía y Formación en Derechos Humanos*, actividad organizada en el marco del convenio entre el Museo de la Memoria y los Derechos Humanos y la Universidad.

Durante todo el año la universidad albergó el *Encuentro del Campo a la Ciudad* organizado con PILGUA -asociación de pequeños productores agroecológicos- el que comprende espacios de comercialización de los productos orgánicos y una oportunidad para aprender sobre

sustentabilidad. Se destacan además actividades como el *III Ciclo Bestiarios de Cine Documental*, una nueva versión del *Festival de Danza Joven*, el *III Festival Integrado de Artes Golpe Tierra*; el *IV Encuentro de conjuntos Instrumentos Escolares de la Región Metropolitana*; el *IV Encuentro de Coros Escolares de la Región Metropolitana*; el *IV Ciclo de Conciertos Abiertos*; la *VI muestra del Grupo de Sicuris*. Con la colaboración entre la Escuela de Danza y la Compañía de Danza Espiral se estrena la obra “*Victor Jara*” con el patrocinio del Centro Coreográfico de Nantes

Por último, como una línea estratégica del CEIS de Trabajo Social se lanzó el programa de intervención integral en población migrante que culminó con la presentación del *Programa de Español para Haitianos*, en el que colaboraron otros servicios de la universidad como el CAPS y la Clínica Jurídica.

### **2.2.1.6 FORMACIÓN CONTINUA**

La Formación continua se asocia directamente a la mantención del vínculo con el mundo profesional por la vía de la identificación de necesidades de formación para impulsar cambios, innovaciones y transformaciones. Se ejecuta a través de certificaciones del tipo diplomados y postítulos que permiten entregar a estudiantes, egresados y titulados, así como al resto de la sociedad, el conocimiento para el desarrollo de sus potencialidades, con el sello distintivo que nos da nuestra misión y visión.

Las actividades de educación continua, además de explorar temas emergentes en el ejercicio profesional, han significado una fuerte vinculación con el medio a través de alianzas estratégicas con organismos públicos, Organizaciones No Gubernamentales, Asociaciones Gremiales y Organizaciones sociales de base, tanto en el nivel de ejecución como en los auspicios y patrocinios a esas actividades. Permite, además, su presencia en temas disciplinarios relevantes y el establecimiento de vínculos con el medio profesional y organizaciones sociales.

Para estos objetivos, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, crea la Unidad de Formación Continua, inserta en la Dirección de Vínculo con el Medio. Es una Unidad que acompaña la apertura, desarrollo y cierre de los diplomados y postítulos, sistematizado todo este proceso.

Cada Escuela y Facultad vela por la pertinencia y calidad de sus propuestas, aprobadas en sus respectivos consejos de facultad. Los principios básicos están instalados en el Protocolo de Gestión para Diplomados y Postítulos<sup>130</sup>, con la finalidad de actualizar y ajustar el procedimiento dentro de la lógica de mejoramiento continuo y aseguramiento de la calidad. Este protocolo es un documento que orienta a cada facultad en la creación de nuevos programas y ejecución de nuevas versiones para aquellos diplomados y postítulos aprobados institucionalmente.

Existe una oferta de diplomados, cursos y seminarios que ofrecen la posibilidad de actualización, reflexión y diálogo disciplinario e interdisciplinario que va enriqueciendo no sólo la mirada frente a las problemáticas sociales sino que también inciden en el proceso de intervención y acción social.

<sup>130</sup> Ver anexo N°66. Protocolo de Gestión de Diplomados y Postítulos.

Tabla 106: DISTRIBUCIÓN FORMACIÓN CONTINUA PERÍODO 2014-2016

DIPLOMADOS	2014	2015	2016
Facultad Ciencias Sociales	6	7	7
Facultad de Artes	3	3	1
Facultad de Pedagogía		1	6
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

Fuente: Unidad de Formación Continua- DIVIM

Tal como se aprecia, la trayectoria en formación continua ha ido en aumento, en la medida que la oferta en diplomados transitó a una diversificación acorde a la detección de necesidades obtenidas a través de las instancias de encuentro con titulados y empleadores.

Tabla 107: DIPLOMADOS FORMACIÓN CONTINUA PERÍODO 2014-2016

FACULTAD	2014	2015	2016
CIENCIAS SOCIALES	Diplomado Especializado en Abuso Sexual Infantil: Diagnóstico y Estrategias de Intervención.	Diplomado Especializado en Abuso Sexual Infantil: Diagnóstico y Estrategias de Intervención.	Diplomado Especializado en Abuso Sexual Infantil: Diagnóstico y Estrategias de Intervención.
	Diplomado Especializado en Abuso Sexual Infantil: Diagnóstico y Estrategias de Intervención (Regiones).	Diplomado Especializado en Abuso Sexual Infantil: Diagnóstico y Estrategias de Intervención (Regiones).	
			Diplomado en SIG: Herramientas de Información y Gestión.
	Diplomado en Metodologías de Análisis para el Trabajo en Ciencias Sociales.	Diplomado en Metodologías de Análisis para el Trabajo en Ciencias Sociales.	Diplomado en Metodologías de Análisis para el Trabajo en Ciencias Sociales.
	Diplomado en Metodologías Participativas para la Intervención Social y Comunitaria.	Diplomado en Metodologías Participativas para la Intervención Social y Comunitaria.	Diplomado en Metodologías Participativas para la Intervención Social y Comunitaria.
	Diplomado Pericial Social Forense.	Diplomado Pericial Social Forense.	Diplomado Pericial Social Forense.
	Diplomado Internacional de	Diplomado Internacional de	Diplomado Internacional de

	Verano: Cultura y Comunicación para la Sustentabilidad, con énfasis en el Cambio Climático.	Verano: Cultura y Comunicación para la Sustentabilidad, con énfasis en el Cambio Climático.	Verano: Cultura y Comunicación para la Sustentabilidad, con énfasis en el Cambio Climático.
		Diplomado SPSS en la Toma Decisiones en las Ciencias Sociales, la Educación y las Políticas Públicas.	
			Diplomado en Terapia Infanto-Juvenil Aperturas Entorno al Juego como Espacio Creativo.
<b>SUBTOTAL</b>	6	7	7
<b>PEDAGOGÍA</b>	Diplomado Docencia Universitaria.		Diplomado en Convivencia Escolar.
	Diplomado Pedagogía de la Palabra.	Diplomado Pedagogía de la Palabra.	Diplomado en Liderazgo pedagógico.
	Diplomado en Técnicas Psicoartísticas y Teatrales para la Educación y la Intervención.	Diplomado en Técnicas Psicoartísticas y Teatrales para la Educación y la Intervención.	Diplomado en Educación histórica, pasado reciente y memoria.
		Diplomado en Historia Reciente de Chile y Pedagogía de la Memoria.	Diplomado en Formación Ciudadana. Insumos teóricos y prácticos para la implementación curricular y el desarrollo de estrategias didácticas.
			Diplomado en Inclusión Educativa para la Transformación Social.
			Diplomado en Escritura Creativa. Aproximación a la escritura literaria: poesía, narrativa y guión.
<b>SUBTOTAL</b>	3	3	6
<b>ARTES</b>		Diplomado en Artes Circenses.	Diplomado en Artes Circenses.
<b>SUBTOTAL</b>		1	1
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

**Tabla 108: POSTÍTULOS PERÍODO 2014-2016**

FACULTAD	2014	2015	2016
PEDAGOGÍA	En Educación Básica Mención en Lenguaje y Comunicación.		Educación Básica mención Lenguaje y comunicación.
			Educación Básica mención Historia, Geografía y Ciencias Sociales.
			Orientación.
TOTAL	1		3

Fuente: Dirección de Registro Curricular y Admisión

**Tabla 109: MATRÍCULA FORMACIÓN CONTINUA PERÍODO 2014-2016**

MATRICULA	2014	2015	2016
TOTAL	205	117	208

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

### 2.2.1.7 PUBLICACIONES

Como parte de la misión institucional y su vínculo con la transformación social, la Universidad debe fomentar la transferencia de conocimiento desarrollado. Para esto la Dirección de Investigación y Postgrados (DIP), a través de su Unidad de Publicaciones, ha generado orientaciones para fomentar la difusión de obras trabajadas y creadas por académicos; y al mismo tiempo para colaborar en el fortalecimiento de plataformas de divulgación en el formato de revistas científicas. Uno de los mecanismos es el “Protocolo para publicación y edición de obras,”<sup>131</sup> que especifica los procedimientos propios que debe seguir un autor para ser beneficiario del fondo de publicación y, eventualmente, para formalizar derechos de autor y acciones de distribución. Este fondo integra dos líneas de trabajo: 1) Investigación académica o ensayo; 2) Creación artística. Otro de los mecanismos se expresa en el “Protocolo para la publicación de Revistas”,<sup>132</sup> que orienta sobre los procedimientos técnicos, evaluativos, de soporte digital y editoriales que deben seguir las unidades para activar el ítem presupuestario respectivo.

Cabe destacar que la Unidad de Publicaciones tiene entre sus responsabilidades la gestión del proceso de impresión, que parte con la solicitud y aprobación de presupuestos y termina en la recepción del material impreso; seguimiento al registro de los costos de cada publicación, velando por su ajuste al presupuesto general aprobado; distribución de copias impresas a las distintas

<sup>131</sup> Ver anexo N°67. Protocolo para publicación y edición de obras.

<sup>132</sup> Ver anexo N°68. Protocolo para la publicación de revistas.

unidades de la universidad: Biblioteca, Sala de Ventas, Dirección de Vinculación con el Medio, Dirección de Comunicaciones, Extensión y Promoción; y gestión del envío a la agencia de distribución, que a su vez posiciona estas obras en librerías nacionales y ferias.

Estas acciones están coordinadas directamente con Biblioteca Central para ingresar las nuevas publicaciones a la colección, difundirlas y visibilizarlas entre sus usuarios, integrar los nuevos números de cada revista al stock disponible en la sala de ventas y elaborar informes periódicos sobre el flujo de revistas: ingresos y canje interbibliotecario (bianuales) y ventas (mensuales); los que son remitidos a la unidad de publicaciones.

Las Ediciones UAHC cuentan con puntos de venta distribuidos en las correspondientes bibliotecas de cada campus.

**2.2.1.7.1.-EDICIONES UAHC**

La Universidad reactivó su línea de trabajo editorial autónoma en referencia a la Política de Investigación y Postgrado y en referencia a la Política de Vinculación con el Medio. En ese contexto, ha puesto en valor la producción interna y ha asegurado a través de mecanismos conocidos convocatorias abiertas a publicación, edición y distribución de trabajos inéditos de naturaleza narrativa y audiovisual. De modo complementario y paralelo, ha seguido propiciando alianzas con otras instituciones para promover la edición y la distribución conjunta. A continuación se expresan las obras editadas y coeditadas por la Universidad.

**Tabla 110: OBRAS PUBLICADAS POR EDICIONES UAHC Y COEDITADAS POR LA UAHC ENTRE 2014-2016**

FACULTAD	2014		2015		2016	
EDICIONES UAHC	Pablo Bruna	Araya López. (Obra Musical)	Pablo Bruna	Tecla Negra . (Obra Musical)	Arturo Valderas	Schwager-Puchoco. Restos e indicios del patrimonio industrial del carbón.
	Pablo Bruna	Blues Callejero. (Obra Musical)			Alejandro Tsukame	Jóvenes desacreditados. Ideologías y estrategias de control de la delincuencia juvenil en el neoliberalismo chileno.
					Hugo Contreras	Oro, tierras e indios. Encomienda y servicio personal entre las comunidades indígenas de Chile Central, 1541-1580.
					José Olavarría	Ponerse los pantalones. Sobre hombres y masculinidades.
					Ximena Valdés	Tiempos y lugares. Transformaciones socioculturales a lo largo

						de tres generaciones en localidades rurales de Chile Central.
					Jaime Vásquez	Territorios: la vida de los sueños.  (Obra Musical)
<b>CO-EDICIONES UAHC</b>			Ana López y otros.  (Con CNCA, Ediciones IPS).	Testimonios de los Cordones Industriales.	Pablo Pozzi (Con CLACSO)	Rebeldes e inconformistas. Procesos de politización y rebeldía en América Latina.
			Magdalena Cajías y Pablo Pozzi (Con FILO:UBA, CLACSO).	Cultura de Izquierda, violencia y política en América Latina.	Rosario Carmona (Con CNCA)	Rukas mapuche en ciudad". Cartografía Patrimonial de la Región Metropolitana.
			Manuel Fernández y Cristian Figueroa	Fumando Opio: de la asamblea constituyente al poder ciudadano (Con Mutante Editores).	Milton Godoy (Con Ediciones USACH)	Sociedad y Minería en el Norte Chico, 1840 – 1930
					Domingo Namuncura (Con Fundación Ford)	Nueva Constitución y pueblos indígenas
					Araos, Isabel et al (con Ministerio de Desarrollo Social)	Desafíos del Sistema Universitario en Chile en torno a la inclusión social
					Margarita Alvarado y otros (Con CIIR-PUCCh-UDP-UAHC, Ediciones Pehuén)	Patrimonio y pueblos indígenas.
					Enzo Videla y Otros (Con América en Movimiento, USACH)	El Orden fabril. Paternalismo industrial en la minería chilena. 1900-1950.

					José Bengoa (Con ediciones LOM)	Reforma Agraria y Revuelta Campesina
					Cecilia Sánchez y Marcos Aguirre (eds.)  (Con ediciones LOM)	Reflexiones sobre política y cultura. Marcos García de la Huerta. Lecturas y deslecturas.
					Paulina Vidal (Con ediciones Publicia, Alemania)	La juventud universitaria chilena y el enfoque de género.
<b>TOTAL</b>	2		4		16	

Fuente: DIP

### 2.2.1.7.2 REVISTAS

En el marco del apartado sobre publicaciones que contiene la Política de Investigación y Postgrado, la Universidad ha provisto mecanismos para potenciar el trabajo de divulgación científica que promueven las unidades académicas (escuelas e institutos) a través de revistas científicas. De modo particular, la Universidad aprovisiona para tales fines un ítem presupuestario fijo que se transfiere a dichas unidades, siendo el ya mencionado protocolo para publicación de revistas, el que define los procedimientos para activar la edición y publicación. Los encargados de revistas son capacitados en el uso de la plataforma OJS, y el Sistema de Bibliotecas contribuye al establecimiento de intercambio y canje nacional e internacional.

Tabla 111: CATÁLOGO DE REVISTAS PUBLICADAS POR LA UAHC

NOMBRE REVISTA	ESCUELA	AÑO ORIGEN	INDEXACIÓN	TIPO EDICIÓN
Revista Academia	Instituto de Humanidades	1995	Latindex Catálogo  Biblioteca Virtual de CLACSO-Ulrich's	Semestral
Revista Castalia	Escuela de Psicología	1999	Latindex Catálogo	Semestral
Revista Paulo Freire	Facultad de Pedagogía	2002	Latindex Directorio - Biblioteca Virtual de CLACSO – Ulrich's	Semestral

<b>Revista Isla Flotante</b>	Escuela de Periodismo	2009	Latindex Directorio Red de revistas Iberoamericanas en comunicación y cultura	Semestral
<b>Revista Tiempo Histórico</b>	Escuela de Historia	2011	Latindex Catálogo CLASE Dialnet DOAJ ERIH PLUS	Semestral
<b>Revista Espacios</b>	Escuela de Geografía	2011	Latindex Catálogo	Semestral
<b>Revista de Antropologías del Sur</b>	Escuela de Antropología	2014	Latindex Catálogo. ERIH PLUS	Semestral

Fuente: DIP

Además, la Universidad cuenta con una membresía CROSSREF, activa desde marzo del año en curso y que permitirá dotar de DOI (Digital Object Identifier) a nuestras revistas y a los artículos en ellas publicadas.

En la página web institucional se encuentra el registro sistematizado de las publicaciones de la Universidad, con sus respectivas indexaciones: <http://www.academia.cl/investigacion/revistas>. Todos los artículos se encuentran disponibles en formato OJS. La mayor parte de las revistas cuentan con edición en papel, manteniendo el canje con 40 universidades del país y más 15 instituciones de promoción científica.

#### **2.2.1.8 CENTROS DE INVESTIGACIÓN**

La Universidad cuenta con una definición de instancias dependientes de las escuelas y facultades que desarrollan investigación sistemática. La orientación está expresada en una Política de Investigación y Postgrados que establece prioridades en las acciones que promueven la producción y transferencia de conocimiento; y enmarca el conjunto de beneficios e incentivos para fortalecer la indagación formal en campos disciplinarios particulares. De modo especial, el Decreto 2002/2016 establece las condiciones que debe cumplir una unidad académica para solicitar la nominación de Centro al interior de la Universidad, y que dice relación con la obtención de financiamiento regular externo, la adscripción de los investigadores a líneas de corriente principal y/o el establecimiento de convenios marco con instituciones externas. Hoy la Universidad estructura su trabajo investigativo en líneas de indagación que consolidan núcleos temáticos y proyectos de financiamiento interno y externo. Un centro puede hacerse cargo de una línea o

aglutinar más de una, de acuerdo a orientaciones estratégicas de la escuela. En relación a la incidencia, los centros deben promover explícita e intencionadamente el vínculo con el entorno a través de la transferencia del conocimiento producido y creado por los docentes. Actualmente existen cuatro centros establecidos y formalizados:

#### **2.2.1.8.1 CIIR-CENTRO DE ESTUDIOS INTERCULTURALES E INDÍGENAS**

##### **ANTECEDENTES GENERALES**

El Centro de Estudios Interculturales e Indígenas, CIIR es un centro compuesto por académicos de distintos campos disciplinares, pertenecientes a la Pontificia Universidad Católica de Chile, a la Universidad Diego Portales y a la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Colaboran además académicos de otras instituciones extranjeras, como la Universidad de Columbia, el Centro de Estudios Amerindios, Latinoamericanos y del Caribe, el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, la Universidad Veracruzana, la Universidad de Copenhague y la Universidad de California-San Diego. El centro se encuentra financiado por FONDAP-CONICYT. En relación a la UAHC, la dependencia de este centro se encuentra adscrita a la Escuela de Antropología.

##### **OBJETIVOS**

- “Desarrollar un análisis comprehensivo de la relación entre pueblos originarios y la sociedad chilena en los ámbitos de políticas públicas, desarrollo, patrimonio cultural y articulación de subjetividades mediante una estrategia de investigación interdisciplinaria y comparativa.
- Generar conocimiento académicamente relevante acerca de las relaciones interculturales en el país, propiciando nuevas condiciones para la participación, diálogo y debate sobre el reconocimiento de los pueblos originarios” (<http://ciir.cl/>)

Las líneas de trabajo prioritario son: 1) Las políticas públicas; 2) El desarrollo y medio ambiente; 3) El patrimonio cultural; y 4) las subjetividades y conflictos. En términos normativos, el centro cuenta con un reglamento interno y, además de los recursos de FONDAP, cuenta con apoyo permanente y formal de las instituciones patrocinantes.

#### **2.2.1.8.2 LIA MINES - Laboratoire International Associé MINES ATACAMA**

##### **ANTECEDENTES GENERALES**

El Laboratorio LIA MNES pretende aprovechar los recursos académicos integrados de instituciones nacionales y francesas para convertir al Desierto de Atacama en un caso de estudio particular. Dada su importancia físico-natural, su excepcional configuración y los usos humano-sociales

(especialmente ligados a la minería) que se han dado a sus recursos, se estima fundamental su estudio integrado, poniendo énfasis en las condiciones de preservación y conservación a las que está sometido. LIA MINES focaliza su trabajo con equipos multidisciplinarios que abordan la perspectiva histórica, antropológica y geográfica del fenómeno extractivista. Este centro articula instituciones universitarias francesas: Universidad Rennes 2, Universidad Paris Ouest-Nanterre, Universidad Paris 3 Sorbonne Nouvelle, y Universidad Toulouse Jean Jaurès, con centros universitarios chilenos: Universidad Católica del Norte, Universidad de Chile, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Universidad Arturo Prat.

## OBJETIVOS

- “Abordar desde una perspectiva multidisciplinar, a partir de la arqueología, historia y antropología, el tema de la minería en el largo plazo (asentamientos pre-Inca, Inca, granjas industriales contemporáneas coloniales) y en toda su variedad tipológico (operaciones metálicos y no metálicos, la superficie o subterráneas, pequeñas o grandes escala)”  
<https://liamines.hypotheses.org/equipes>

Las líneas de trabajo prioritario son: 1) Sistemas de técnicas y métodos de producción; 2) Las fronteras, la movilidad y nuevas identidades; 3) Territorios minería, medio ambiente y sociedad; 4) Los primeros pueblos y culturas mineras. El LIA MINES cuenta actualmente con el financiamiento de CNRS-Francia y con aportes de las instituciones patrocinantes.

### **2.2.1.8.3 PROGRAMA DE INVESTIGACIONES E INTERVENCIONES TERRITORIALES (PIIT-UEI)**

#### **ANTECEDENTES GENERALES**

El Programa de Investigaciones e Intervenciones Territoriales (PIIT) surge en el año 2003 como una iniciativa impulsada por los docentes de Geografía de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano interesados en el estudio e intervención de problemáticas vinculadas a temáticas geográficas. Con el apoyo de la National Geographic se desarrollan varias iniciativas tendientes a fortalecer la educación para el riesgo en contextos formales de enseñanza. Desde el año 2006 el Programa cuenta con dos unidades de trabajo. Una de ellas está dedicada a la investigación y prioriza su trabajo a nivel de proyectos con financiamiento regular nacional (FONDECYT, NTI, FIC, etc.) e internacional (PNUMA, Comunidad Europea, DAAD, FORD etc.) para el desarrollo de ciencia genérica; y a nivel de proyectos con fondos regulares (FONDEF, Fondo de las Américas, FIC, etc.) y no regulares para el desarrollo de ciencia aplicada (SERCOTEC, etc.). Actualmente el programa desarrolla investigaciones financiadas por FONDECYT, FIAC, DAAD, en escalas diversas y en un contexto de afianzamiento de las relaciones de cooperación internacional con Argentina, México, Suecia, Brasil y Alemania.

## OBJETIVOS

- Desarrollar indagación genérica y aplicada sobre el campo territorial poniendo énfasis en las dinámicas propias del desarrollo capitalista y su impacto e incidencia en grupos y poblaciones de escasos recursos materiales.
- Promover estudios y trabajos sobre los procesos de estructuración del territorio en niveles y escalas diversas, con foco en los movimientos sociales y sus demandas por justicia social.

Todas las acciones investigativas del PIIT fueron definiendo el establecimiento de tres líneas de investigación que insuman de modo permanente la docencia, la estructura y flujo curricular, la extensión y el desarrollo de la iniciación científica de los estudiantes de pre y posgrado. Estas líneas son: 1) Dinámicas medioambientales y riesgos; 2) Transformaciones campo-ciudad y desarrollo capitalista; 3) Educación geográfica y didáctica de la Geografía.

### **2.2.1.8.4 OBSERVATORIO DE EDUCACIÓN EN DERECHOS HUMANOS**

#### **ANTECEDENTES GENERALES**

El origen del observatorio se remonta a la instalación de la Cátedra UNESCO de Educación en Derechos Humanos “Harald Edelstam”, presentada ante la UNESCO por vía del ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. El estatus es obtenido el año 2003, bajo la dirección del profesor Dr. Abraham Magenzó. Desde sus inicios la cátedra ha sido conformada por un equipo multidisciplinario de docentes comprometidos con los Derechos Humanos, quienes contribuyeron a la implementación de un curso general llamado “Derechos Humanos, Género y Multiculturalidad”. Hoy la Cátedra funciona como Observatorio, aglutinando investigaciones con financiamiento regular interno y externo sobre el fenómeno educativo y la relación que tiene con la promoción y defensa de los Derechos Humanos en el país. Una parte importante del trabajo teórico desarrollado desembocó en la adjudicación, en conjunto con el Programa de Doctorado en Educación, de un proyecto MECESUP para la instalación de un Programa basado en los principios de la Justicia Social.

#### **OBJETIVOS**

- Promover la Educación en Derechos Humanos en los distintos niveles de la educación formal, no formal e informal.
- Desarrollar la investigación en torno a los temas relacionados con la Educación en Derechos Humanos.
- Propiciar instancias de intercambio, colaboración y formación que propicien el desarrollo de la Educación en Derechos Humanos desde una perspectiva crítica.

El Observatorio de Educación en Derechos Humanos se propone como misión impulsar una mirada descriptiva, analítica y crítica del acontecer nacional en relación a la Educación en Derechos Humanos (EDH) a través de las siguientes materias: 1) Observación descriptiva, analítica y crítica de la situación actual de la Educación en Derechos Humanos (EDH) en nuestro país; 2) Proposición de acciones tendientes a abrir nuevas vías y canales de investigación e incidencia en la EDH; 3) Facilitación de vínculos e intercambios entre personas y organizaciones interesadas en promover y mejorar la EDH en Chile.

### **2.2.1.9 RELACIÓN CON TITULADOS**

Desde su constitución, la Universidad, ha optado por el establecimiento formal del vínculo con egresados y titulados desde un nivel centralizado. Primero recuperando las necesidades de especialización para la instalación de formación continua y luego creando una bolsa de trabajo. En su origen, tanto la extinta Dirección de Extensión como la Dirección de Asuntos Estudiantiles, fueron las promotoras de estas acciones. Actualmente, la Universidad cuenta con una Unidad de Titulados dependiente de la Dirección de Vínculo con el Medio; y al mismo tiempo las escuelas han desarrollado iniciativas formales específicas con cargo a gestión académica. En este contexto las acciones formales se encuentran orientadas por la Política de Vinculación con el Medio, siendo su principal objetivo la generación, mantenimiento y promoción de la relación con los ex alumnos de la Universidad.

#### **2.2.1.9.1 GESTIÓN DESCENTRALIZADA CON TITULADOS**

Las acciones más importantes implementadas desde la unidad son: la ampliación de la Comunidad Virtual de Titulados (a través de redes sociales), el establecimiento de mecanismos formales de contacto e información (Boletín Mensual), el fortalecimiento de la Bolsa de Trabajo, la implementación de un sistema marco de beneficios internos y externos a través del uso de la Credencial del Titulado, un portal web para la comunicación y asesoría en la obtención de becas postgraduales. De modo complementario, otras dos direcciones de gestión contribuyen al fortalecimiento de esta área de vinculación. La Dirección de Planificación y Evaluación implementa la Encuesta Bianual de Satisfacción para Titulados; y la Dirección de Registro Curricular y Admisión supervisa la Evaluación Bianual del Perfil de Egreso que deben desarrollar las escuelas en relación a sus procesos de innovación.

- **Comunidad Virtual de Titulados**

La Unidad ha promovido, por la vía de las redes sociales, el establecimiento de una comunidad virtual de titulados, interesada en restablecer y mantener el vínculo identitario con la Universidad. Los miembros de esta comunidad se han duplicado en el período evaluado.

**Tabla 112: Relación con egresados y titulados**

REDES SOCIALES	PÁGINA	N° SEGUIDORES
Facebook	Vinculación con el Medio	465
	Bolsa de Trabajo UAHC	2.006
	Titulados UAHC	291
Linkedin	Universidad Academia de Humanismo Cristiano	8.269
Twitter	@VinculacionUAHC	241

Fuente: Dirección de Vínculo con el medio

De manera paralela, los estudiantes reunidos en esta comunidad han presentado una propuesta para la conformación de un Centro de Ex Alumnos, instancia que abriría paso a la organización de los titulados para participar al interior de la Universidad según el marco de la triestamentalidad. Esta participación está reconocida en el Reglamento Orgánico, instancia que define en su artículo 23 que *“Los/as ex alumnos/as, en su calidad de miembros de la comunidad universitaria, podrán participar de los Claustros Universitarios que se convocaren. Su participación se regirá por las normativas que regulen dichos claustros.”*<sup>133</sup>

- **Boletín de Titulados**

Entre las acciones desarrolladas de manera centralizada a través de la DIVIM destacan el Boletín Titulados, de periodicidad mensual, como acción de comunicación y difusión de actividades de extensión y temáticas de interés respecto a la vida universitaria, accediendo a diversas noticias e informaciones de interés en el área de formación continua, postgrados, becas internas y externas, beneficios, y convocatorias a fondos concursables internos y externos.

Para el caso de los empleadores se trabaja en la implementación de un Boletín Empleadores durante el año 2017.

- **Bolsa de Trabajo UAHC**

Actualmente la Unidad de Titulados concentra los esfuerzos por fortalecer la Bolsa de Trabajo especializada y profesionalizante, la cual es de carácter público y gratuito (disponible en redes sociales). Permite la construcción de lazos de reciprocidad entre la comunidad de titulados, respondiendo a la lógica inclusiva que impulsa permanentemente la Universidad. Durante 2017,

<sup>133</sup> Reglamento Orgánico 2014. Anexo N°3

esta página cuenta con 2.006 seguidores, teniendo sus publicaciones un alcance semanal de 5.580 sobre sus anuncios.

Además, se realiza acompañamiento personalizado a aquellos titulados que solicitan apoyo en la búsqueda de empleo, focalizando la búsqueda de ofertas. Se apunta además a generar contacto con aquellos titulados de la misma área que se encuentran trabajando, para así intercambiar contactos, ofertas y potenciales puesto de trabajo.

El desarrollo de prestación de servicios profesionales de la Universidad es una instancia que contribuye a este objetivo, toda vez que se define como un espacio de profesionalización en la medida que incorpora a egresados y titulados en sus procesos concursables.

Finalmente, se destaca la actividad regular denominada “Café Vespertino”, cuyo objetivo es fortalecer los mecanismos de comunicación directa con la Universidad, siendo además una estrategia para la difusión de becas y estudios en el extranjero, oferta académica en formación continua, postítulos y postgrados, beneficios y descuentos, actualización de datos y credenciales, entre otros. Esta actividad se realiza una vez al año.

- **Marcos de Beneficios**

En el período evaluado, la Universidad implementó un proceso de actualización de los registros de información de titulados, asociada a la obtención de la Credencial Titulados. Esta les permite optar a una red de beneficios institucionales (internos/externos), e implica responder con mecanismos sistemáticos al aseguramiento del vínculo sobre una base de datos personales y de empleabilidad actualizados. Por otra parte, esta acción ha fortalecido los canales de comunicación estratégica y ha potenciado los marcos de necesidades que debieran orientar la ampliación de convenios. Entre los beneficios obtenidos para el período se cuenta:

**Tabla 113: Beneficios para egresados y titulados**

BENEFICIOS	INSTITUCIÓN
Descuentos en Formación Continua (Diplomados y Postítulos).	Universidad Academia de Humanismo Cristiano
Descuentos Postgrados (Magíster y Doctorado).	
Talleres extra programáticos (danza árabe, excel básico, portugués, fotografía artística, teatro del oprimido, encuadernación, danza afro, ajedrez, yoga, karate, pilates, futbolito masculino y femenino).	
Servicios institucionales (Centro de Atención Psicológica, Clínica Jurídica, Biblioteca, Patrocinio y asesoría en investigación; y Asesoría para prosecución de estudios en el extranjero).	
LOM Ediciones	Librerías
Pehuén Ediciones	
Ediciones UC	
Qué Leo Forestal	
Le Monde Diplomatique	Teatro
Teatro del Puente	
GAM	

Fuente: Dirección de Vínculo con el medio

Asimismo, estas acciones integran las actividades organizadas por distintas unidades de gestión en y que convocan a nuestros titulados, como capacitación en el uso herramientas digitales para investigadores, uso de bases de datos especializadas (organizada por Biblioteca y DIP), cursos de inglés promovidos por DIDA, así como también, actividades desarrolladas por DIRAE.

#### **2.2.1.9.2 GESTIÓN DESCENTRALIZADA CON TITULADOS**

El vínculo con los titulados también se realiza de forma descentralizada. Las escuelas han dispuesto una serie de acciones tendientes a focalizar la relación específica con los titulados. Este trabajo es realizado por académicos que en su carga horaria comprometen acciones de gestión formalizadas para el establecimiento y mantenimiento del vínculo. Las acciones orientadas a esta tarea se encuentran descritas en el Plan Operativo Anual (POA). A modo de ejemplo, se pueden destacar tres iniciativas particulares que promueven el vínculo con los titulados.

En el caso de la Facultad de Pedagogía, específicamente en la Escuela de Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales, se puede destacar el proyecto MATHILDA, que busca promover la generación de espacios para el aprendizaje de la historia en niños y jóvenes, que se implementa desde la red de egresados. Estos son incorporados al diseño participativo de dicha instancia.

En el caso de la Facultad de Artes, específicamente en la Escuela de Danza, se destaca el proyecto DANZA EMERGENCIA: Reflexión Social en Movimiento, que pretende ofertar una plataforma de encuentro entre miembros de la Escuela (docentes y profesores) con ex-alumnos, en un espacio externo a la Universidad.

En el caso de la Facultad de Ciencias Sociales, específicamente en la Escuela de Geografía, se destaca el proyecto *PLATAFORMA GEOGRAFÍA ACADEMIA TITULADOS* (PGEAC) que desarrolla encuentros anuales y dispone de un boletín periódico específico, que recoge los contextos potenciales de inserción laboral para nuevos egresados.

#### **2.2.1.10 DONACIONES**

El área de donaciones es un área centralizada dependiente de la DIVIM y su implementación responde a una estrategia institucional destinada a la diversificación de ingresos a través de la captura de recursos o bienes que permitan su distribución en dos ámbitos: por una parte en recursos financieros destinados a un fondo de becas internas, y por otra, a la recepción de bienes materiales que contribuyen al desarrollo mobiliario o infraestructura de la Universidad.

**Tabla 114: DISTRIBUCIÓN DONACIONES PERÍODO 2014-2016**

DONACIONES	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Donaciones Biblioteca	6.242.339	1.765.000	15.434.823		23.442.162
Donaciones Infraestructura			4.000.000		4.000.000
Donación Becas			2.500.000 <sup>134</sup>	3.358.856 <sup>135</sup>	5.858.856
<b>TOTAL \$</b>	<b>6.242.339</b>	<b>1.765.000</b>	<b>21.934.823</b>	<b>3.358.856</b>	<b>33.301.018</b>

Elaboración: Dirección de Vínculo con el Medio

### 2.2.1.10.1 DONACIONES DE BIENES MATERIALES

Se entiende por donación de bienes materiales, por ejemplo: material bibliográfico, libros, revistas o material audiovisual, tecnologías, etc., que permitan disponer de nuevas obras en el fondo bibliográfico (repcionado por la Dirección del Sistema de Bibliotecas); o nuevos recursos para el apoyo docente (repcionado por la Dirección de Administración). En ambos casos existen los protocolos correspondientes<sup>136</sup>.

Los criterios establecidos de aprobación son: 1) Pertinencia del Recurso; 2) Vigencia o Actualización; 3) Estado de conservación; y 4) Originalidad.

Para el caso del material bibliográfico, la revisión es realizada por la Unidad de Desarrollo de Colecciones, tras lo cual se ingresa al Catálogo Bibliográfico de la Universidad. Los materiales no seleccionados para el fondo documental son donados a otras instituciones o a usuarios de nuestro servicio. Finalmente, las donaciones aceptadas e ingresadas, son informadas en las plataformas virtuales, con el fin de que la comunidad pueda conocer las novedades bibliográficas que van ingresando al sistema de Bibliotecas. Un ejemplo de donación significativa y altamente valorada es la realizada por la Universidad ARCIS, que donó una colección de Audiolibros que permiten avanzar en la Política de Inclusión con personas que presentan capacidades diferentes.

Para el caso del material de apoyo docente, la revisión es realizada por la Unidad de Adquisiciones con consulta a las Direcciones especializadas (Dirección de Desarrollo Docente y/o Dirección de Informática). El material aprobado ingresa al inventario de administración de campus y es puesto a disposición de los usuarios internos de la Universidad. Un ejemplo de donación relevante es la que realizó el Teatro Lastarria 90, y que consistió en la entrega de equipamiento técnico-sonoro-lumínico que permitió la instalación del espacio escénico Juan Radrigán, donde se albergan

<sup>134</sup> Beca de financiamiento Doctorado 2017.

<sup>135</sup> Valor correspondiente a Beca Santander U\$5.0000 equivalente a pesos chilenos. (\$672 a mayo 2017)

<sup>136</sup> Ver anexo N°69. Protocolo de donaciones.

actividades artístico-culturales con altos estándares de calidad para los estudiantes y el público asistente.

#### **2.2.1.10.2 DONACIONES FINANCIERAS**

La principal fuente de recursos se encuentra asociada a la recepción de becas para estudios en el extranjero en contexto de intercambios estudiantiles. La Universidad ha recepcionado estos fondos como parte de la estrategia de diversificación de fuentes de ingreso. Además, hay que señalar que a comienzos del año 2016, la Universidad estableció nuevos mecanismos de captura de recursos financieros, habilitando un Portal Web de Donaciones (con sistema Web Pay) en la página institucional de la Universidad. Esto ha permitido mayor dinamismo en la recepción de fondos destinados a becas internas.

320

#### **2.1.11 RELACIONES ACADÉMICAS INTERINSTITUCIONALES**

Desde sus orígenes la Universidad ha promovido el Programa de Movilidad Estudiantil (PME), a través de la firma de convenios con instituciones de educación superior extranjeras que presentan desarrollo disciplinar en áreas afines a las trabajadas por nuestra institución. Ya a fines de la década de los noventa, la UAHC contaba con más de 15 convenios firmados, cifra que se ha duplicado en los últimos años, incorporando además vínculos y firmas con instituciones nacionales de educación terciaria y con organismos promotores y difusores del conocimiento social.

De modo particular, el PME ofrece anualmente un programa de movilidad estudiantil basado en la existencia de diversos convenios vigentes de intercambio estudiantil con universidades nacionales y extranjeras. Al mismo tiempo, el PME acoge a estudiantes extranjeros provenientes de tales Instituciones en Convenio, de acuerdo a los acuerdos suscritos.

El PME permite incrementar y enriquecer las oportunidades de enseñanza-aprendizaje de nuestros estudiantes regulares a partir de estudios parciales fuera de la Universidad, lo que incluye el acceso a un conjunto de actividades de visita y estadía académica en centros de educación superior del país y del extranjero, en áreas afines a su formación disciplinaria.

Actualmente este programa es gestionado por la Unidad de Relaciones Académicas Interinstitucionales, dependiente de la Dirección de Desarrollo Académico, y busca promover una política de alianzas con otras universidades nacionales y extranjeras, intercambio académico y científico, dobles titulaciones, intercambio de profesores y estudiantes, etc.<sup>137</sup>

Entre los convenios de colaboración suscritos y vigentes se observa una tendencia a la consolidación de acuerdos de carácter internacional:

---

<sup>137</sup> Plan Estratégico Institucional 2011-2015. Anexo N° 20

**Tabla 115: TIPO DE CONVENIOS VIGENTES PERÍODO 2014-2016**

CONVENIOS	2014	2015	2016
<b>Nacionales</b>	0	1	2
<b>Internacionales</b>	26	28	28
<b>TOTAL</b>	26	29	30

Fuente: Dirección de Vínculo con el Medio

Dentro de los principales acuerdos de intercambio internacional alcanzados en el último tiempo, se encuentran:

**Tabla 116: Convenios Internacionales**

PAÍS	INSTITUCIÓN
<b>Bélgica</b>	Universidad Católica de Lovaina
<b>Bélgica</b>	Universidad de Lovaina
<b>Bélgica</b>	Universidad Libre de Bruselas
<b>España</b>	Universidad de las Islas Baleares
<b>España</b>	Universidad de Alicante
<b>España</b>	Universidad Carlos III
<b>Francia</b>	Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse de Paris
<b>Francia</b>	Universidad Rennes 2 - Haute Bretagne
<b>Francia</b>	Universidad Paris 1 Panthéon-Sorbonne
<b>Francia</b>	Universidad Paris 3 Sorbonne Nouvelle
<b>Francia</b>	Universidad Paris 8 Vincennes - Saint Denis
<b>Francia</b>	Instituto de Estudios Políticos de Rennes 2
<b>Noruega</b>	Universidad de Troms- UIT
<b>Argentina</b>	Universidad de Buenos Aires
<b>Argentina</b>	Universidad de Cuyo
<b>Argentina</b>	Universidad Nacional de la Plata
<b>Argentina</b>	Universidad Nacional Tres de Febrero
<b>Brasil</b>	Universidad de Sao Paulo
<b>Brasil</b>	Universidad del Estado de Rio de Janeiro
<b>Brasil</b>	Universidad Federal de Goiás
<b>Brasil</b>	Universidad Regional del Noreste del Estado de Río Grande del Sur
<b>Brasil</b>	Pontificia Universidad Católica de Goiás
<b>Canadá</b>	Universidad de Sherbrooke
<b>Colombia</b>	Universidad de Antioquia

<b>Colombia</b>	Universidad del Norte
<b>Colombia</b>	Universidad de Manizales
<b>Colombia</b>	Universidad Tecnológica de Pereira
<b>Ecuador</b>	FLACSO-Ecuador
<b>México</b>	Colegio de Jalisco
<b>México</b>	FLACSO-México
<b>México</b>	Universidad de la Ciénaga del Estado de Michoacán de Ocampo
<b>México</b>	Universidad Autónoma de Sinaloa
<b>México</b>	Universidad Autónoma de Puebla
<b>México</b>	Universidad de Occidente de México-Culiacán
<b>México</b>	Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco
<b>México</b>	Universidad Mundial de Baja California
<b>Paraguay</b>	Universidad Evangélica de Paraguay
<b>Japón</b>	Universidad de Chiba

Fuente: Unidad de Relaciones Interinstitucionales

La Unidad realiza dos convocatorias anuales para intercambio, y realiza asesorías individuales y colectivas para participar del programa. Colabora además en la gestión de información relativa a becas postgraduales en coordinación con la Unidad de Titulados; y con la Unidad de Postgrado para la recepción de estudiantes que realizan pasantías. En términos de beneficios, la Unidad gestiona las becas para Programa de Movilidad de acuerdo a los criterios comunicados en las convocatorias realizadas durante el año.

**Tabla 117: ESTUDIANTES DE INTERCAMBIO EXTRANJEROS EN CHILE PERÍODO 2014-2016**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>N° Estudiantes</b>	6	10	16

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

**Tabla 118: ESTUDIANTES DE INTERCAMBIO CHILENOS EN EL EXTRANJERO PERÍODO 2014-2016**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>N° Estudiantes</b>	1	5	6

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

A estos intercambios del Programa de Movilidad, hay que sumar dos iniciativas adicionales que se vienen realizando hace ya varios años y que permiten la llegada de estudiantes a programas de

formación continua. 1) la Universidad Indígena Intercultural, orientada a la formación intercultural de dirigentes indígenas en América Latina; 2) La Universidad Internacional de Verano: Comunicación para la Sostenibilidad, financiada en sus últimas versiones por el DAAD, y que recepciona a estudiantes y activistas principalmente europeos.

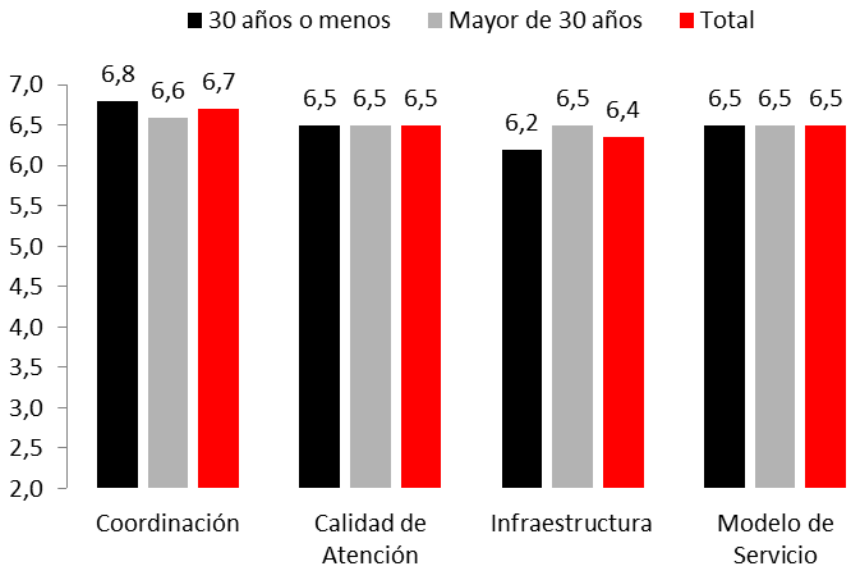
### 2.3 Evaluación de indicadores y opinión de actores clave

Asociado al Modelo de Gestión Integral de Aseguramiento de la Calidad (SAC), la Universidad ha implementado un dispositivo de evaluación de la satisfacción y de seguimiento a la incidencia de las acciones de vínculo con el medio. Los resultados relativos a la evaluación de la satisfacción, más algunos elementos presentes en los instrumentos del proceso de autoevaluación, permiten construir una caracterización general desde la opinión de los actores. Se ha considerado prioritaria la recuperación de elementos evaluativos asociados al vínculo que la Universidad establece por medio de las escuelas y los servicios comunitarios; el vínculo a través de las unidades de prestación de servicios; el vínculo por medio de los programas de formación continua, el vínculo con titulados y empleadores; el vínculo a través de las publicaciones; y el vínculo por medio de las relaciones interinstitucionales.

#### 2.3.1 Servicios Comunitarios

Al considerar la opinión de los usuarios de los dos servicios comunitarios más antiguos (Centro de Atención Psicológica y de la Clínica Jurídica), existe una buena percepción de los aspectos evaluados: coordinación, calidad de la atención, infraestructura y modelo de servicio. La calificación muestra valores altos, sin distinción significativa en relación a la edad del usuario.

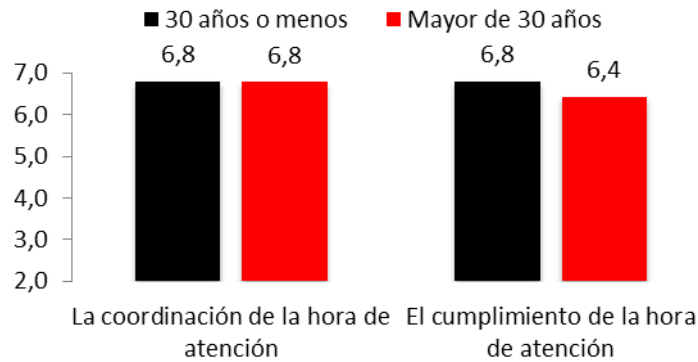
**Gráfico 46: Evaluación general Servicios Comunitarios (CAPS y Clínica Jurídica)**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

El criterio de coordinación contempla dos variables: la coordinación en la hora de atención y el cumplimiento de la hora de atención. Se alcanza una nota de evaluación de 6,8 en promedio para el primer caso, y de 6,6 en promedio para el segundo.

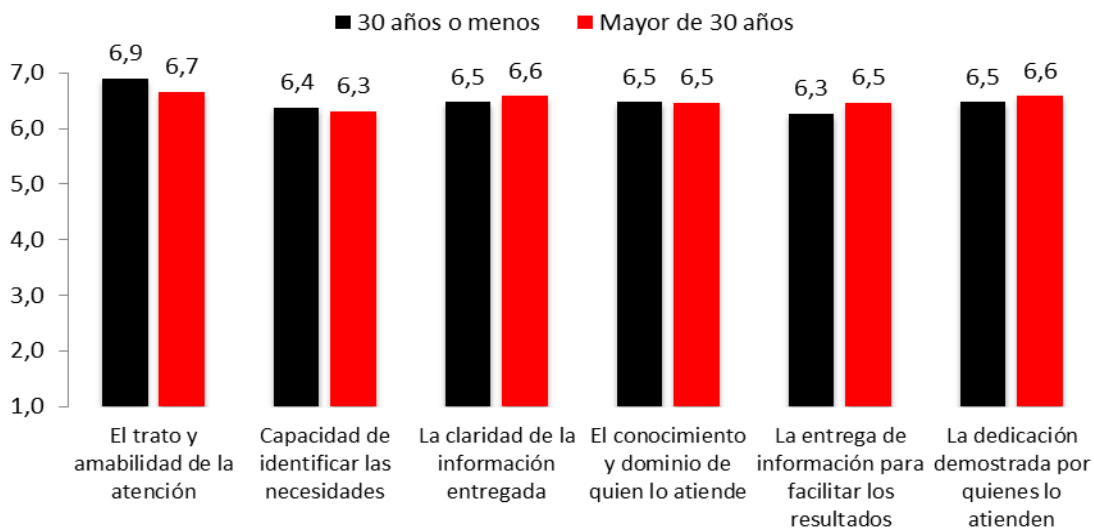
**Gráfico 47: Evaluación coordinación**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

El criterio de Calidad de Atención se encuentra integrado por variables como el trato y amabilidad de la atención, la capacidad de identificar las necesidades, la claridad de la información entregada, el conocimiento y dominio del tema de quien lo atiende, la entrega de información para facilitar los resultados y la dedicación demostrada por quienes lo atienden. Todos aspectos cualitativos que son valorados favorablemente por el usuario, mostrando altos estándares de calidad.

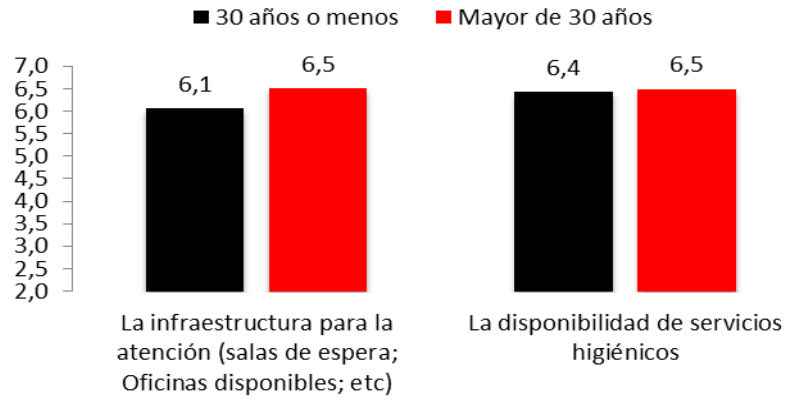
**Gráfico 48: Calidad de atención**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Por otra parte, la evaluación realizada a las condiciones de infraestructura disponible arroja resultados satisfactorios; sin embargo, en el tramo de edad correspondiente a menores de 30 años es importante considerar una mayor adaptación en los espacios de espera, tránsito y uso común, los cuales están incorporados al plan de mejoramiento en una estrategia de remodelación de los nuevos espacios que serán diseñados para el año 2018.

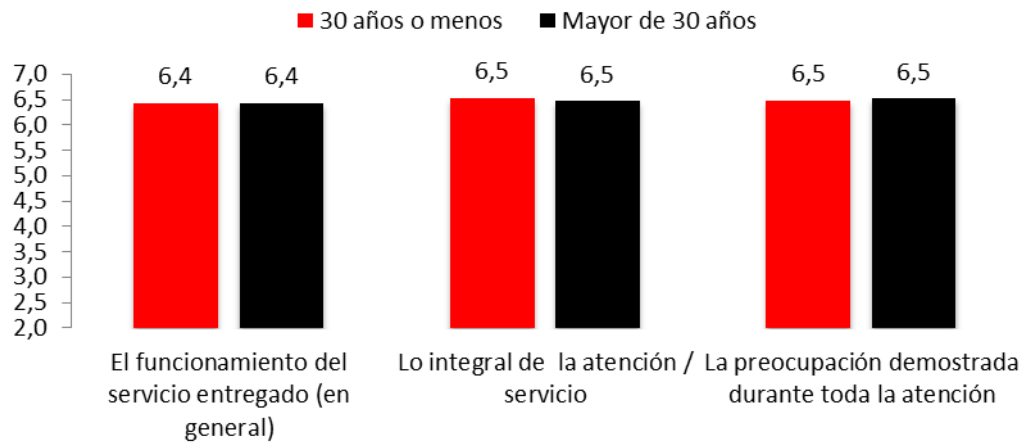
**Gráfico 49: Evaluación de Infraestructura**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Respecto a la evaluación del modelo de servicio implementado destacan como variables el funcionamiento del servicio entregado en términos generales, lo integral de la atención/servicio y la preocupación demostrada durante la atención. Todos ellos responden satisfactoriamente a la percepción del usuario.

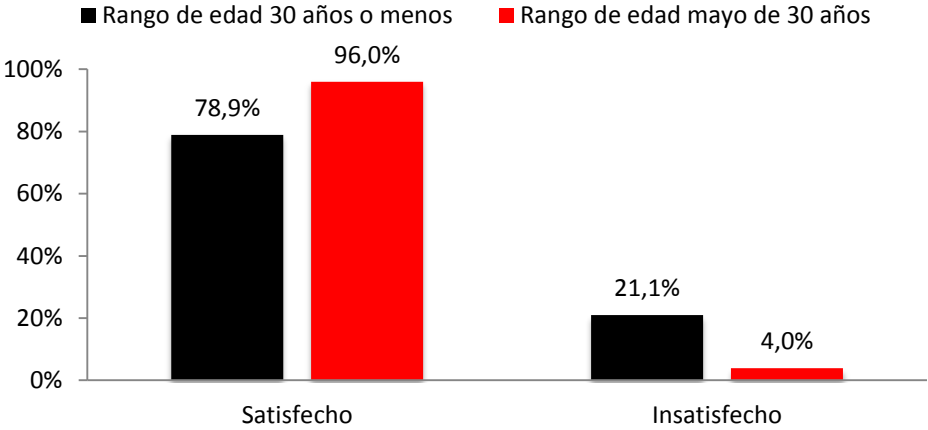
**Gráfico 50: Evaluación modelo de servicio**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

En cuanto a satisfacción global de ambos servicios comunitarios, Centro de Atención Psicológica (CAPS) y Clínica Jurídica (CJU), en las evaluaciones se observa un mayor nivel de satisfacción entre los usuarios mayores de 30 años de edad (96,0%). Los menores de 30 años de edad presentan un 78,9% de satisfacción global, diferencia que se sostiene en la percepción sobre la resolución efectiva de la problemática atendida.

**Gráfico 51: Evaluación General**

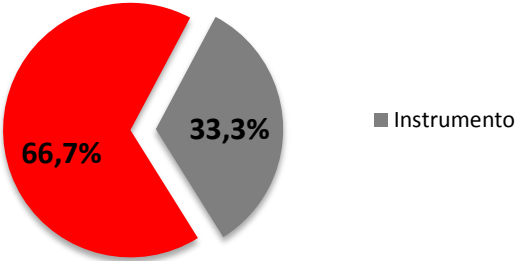


**Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación**

Cabe destacar que la satisfacción presentada por el Centro de Mediación Psicopedagógica y la del Centro de Intervenciones Sociales no ha sido medida a través de un instrumento por las complejidades de la atención individual, de grupo y de comunidades y por las colaboraciones cruzadas que se producen en alianza con los servicios comunitarios recién detallados.

En el caso de la Academia de Instrumentos Musicales, los beneficiarios evalúan positivamente el desarrollo de sus dos principales atenciones: clases de instrumentos y tutorial de instrumentos. Mientras la atención de clases de instrumento e instrumentos representa el 66,7% de las atenciones recibidas, el 33,3% está dado por clases en aula.

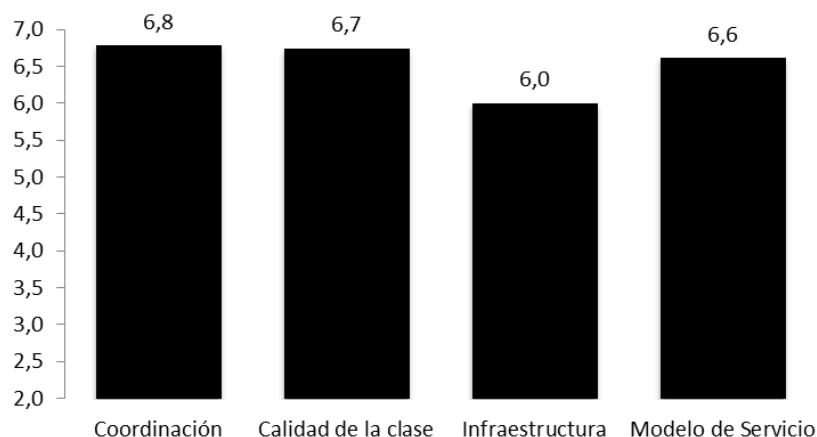
**Gráfico 52: Tipo de servicio recibido**



**Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación**

En términos de evaluación general, la Academia de Instrumentos alcanza un nivel de evaluación satisfactorio, en tanto la coordinación, calidad de las clases, infraestructura y modelo de servicio los que son percibidos como óptimos en general. Al igual que en otros servicios comunitarios, ya señalados, se detecta la necesidad de mejoramiento de las condiciones de infraestructura.

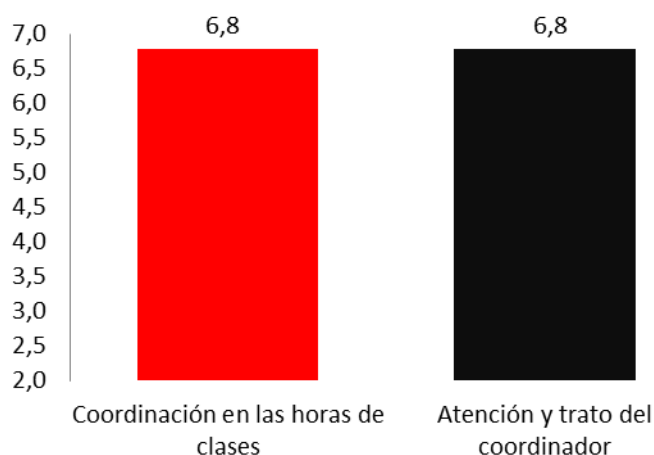
**Gráfico 53: Satisfacción general del servicio**



**Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación**

El criterio de evaluación en su dimensión de coordinación es evaluado positivamente, respondiendo a los estándares de calidad que la Universidad promueve para la atención de usuarios, alcanzando una nota de evaluación de 6,8.

**Gráfico 54: Evaluación coordinación**

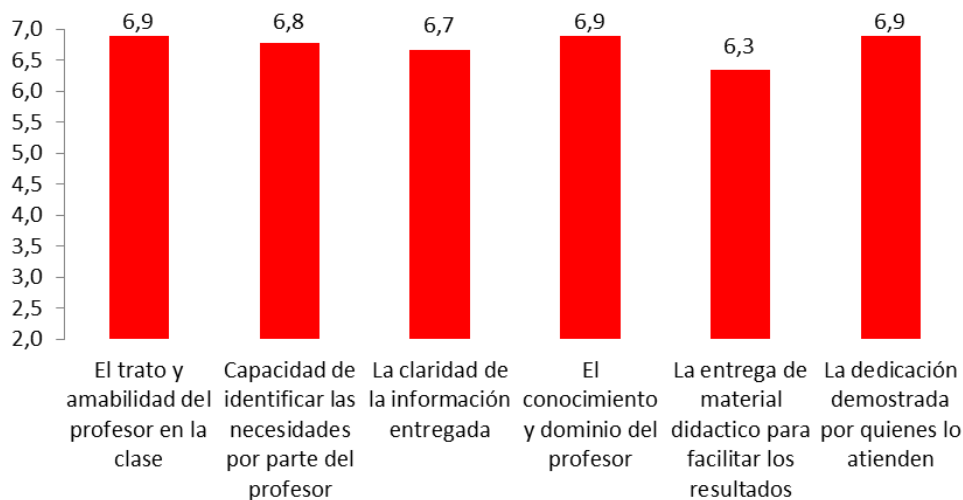


**Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación**

Por su parte, en términos de evaluación de la calidad de la clase compuesto por: el trato y amabilidad del profesor, capacidad de identificar las necesidades por parte del profesor, la claridad de la información entregada, el conocimiento y dominio del tema por parte del profesor, la entrega del material didáctico para facilitar los resultados y la dedicación demostrada por

quienes lo atienden, todos alcanzan un nivel óptimo de evaluación, en tanto las ponderaciones fluctúan entre las notas 6,3 y 6,9.

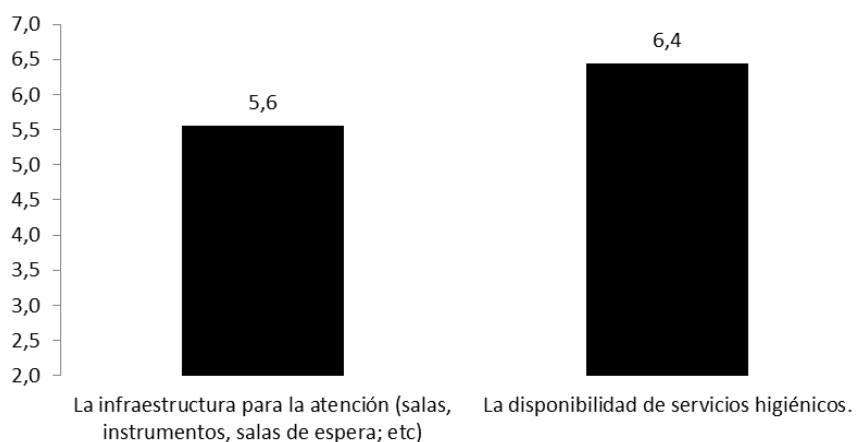
**Gráfico 55: Evaluación calidad de las clases**



**Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación**

Las condiciones de infraestructura integradas por elementos para la atención (salas de espera, instrumentos, etc.), alcanza en promedio nota 5,6. Por su parte, la disponibilidad de los servicios higiénicos alcanza una nota 6,4. Es importante señalar que dentro del plan de mejoramiento se incorporan los resultados que arroja este indicador.

**Gráfico 56: Evaluación infraestructura**

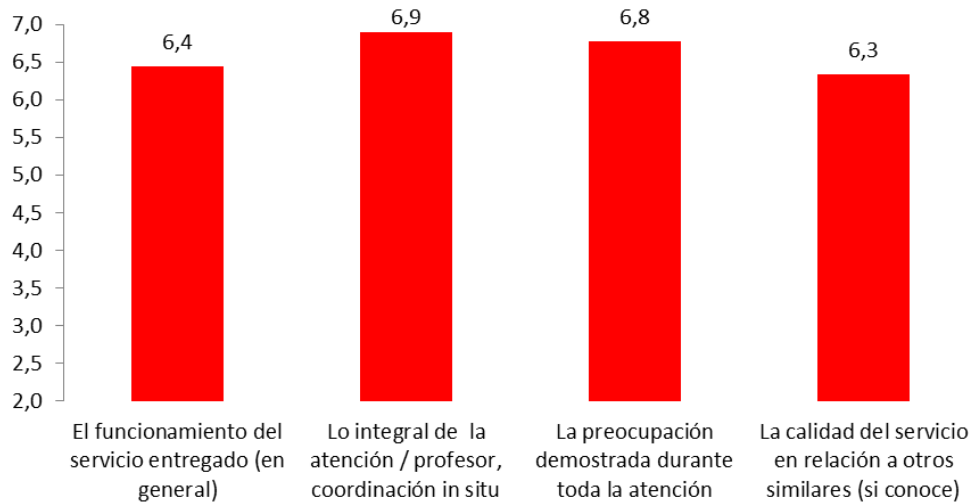


**Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación**

Finalmente, la percepción de los usuarios sobre el modelo de servicio, integrado por el funcionamiento del servicio en términos generales, lo integral de la atención a cargo del

profesor/supervisor in situ, la preocupación demostrada durante toda la atención y la calidad del servicio en relación a otros similares, destaca un óptimo desempeño en cuanto al servicio proporcionado por la Academia de Instrumentos, promediando un 6,6.

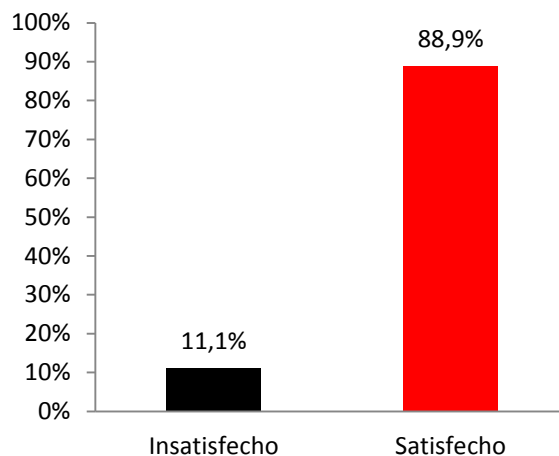
**Gráfico 57: Evaluación Modelo de servicio**



**Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación**

Tal como ha sido evaluado, la percepción de los usuarios da cuenta de una alta satisfacción en términos globales, alcanzado un valor porcentual del 88,9%, lo cual demuestra que la Academia de Instrumentos responde a las necesidades y requerimientos de los usuarios con altos estándares de calidad.

**Gráfico 58: Satisfacción global ADI**



**Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación**

El modelo de evaluación de satisfacción está en fase de implementación para el caso del programa de formación anticipada en danza para jóvenes, que implica un modelo mixto de atención, incluyendo prestación de servicio diagnóstico en los municipios con los que se establecen las condiciones de audición y la provisión de clases.

**2.3.2 Evaluación de la Prestación de Servicios**

Durante el período 2014-2016, a través de los distintos proyectos o fondos concursables públicos la Universidad ha generado niveles de especificidad en áreas investigativas definidas por las carreras acorde a las líneas prioritarias de trabajo y a la experiencia profesional disponible, dialogando en algunos casos de manera interdisciplinaria ante aquellos desafíos que requieren articulación profesional estratégica con miras al posicionamiento institucional.

**Tabla 119: PRESTACIÓN DE SERVICIO PERÍODO 2014-2016**

PRESTACIÓN DE SERVICIOS	2014	2015	2016
N° PROYECTOS LICITADOS	5	15	10
N° PROYECTOS ADJUDICADOS	5	10	6
TOTAL PROYECTOS ADJUDICADOS (\$)	62.683.530	478.475.790	283.200.000

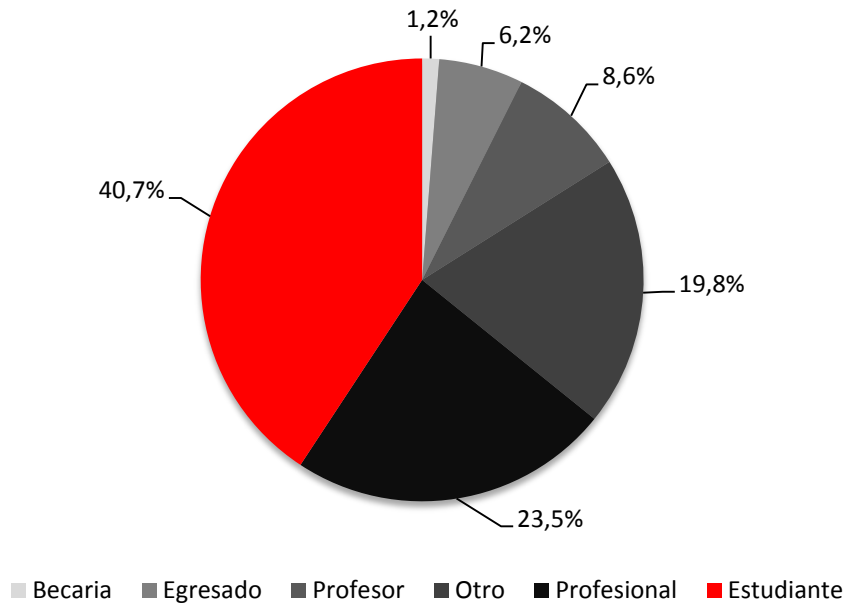
Fuente: Unidad de Prestación de Servicios, Dirección de Vínculo con el Medio

**2.3.3 Evaluación de Extensión**

La evaluación del nivel de satisfacción de las actividades de extensión sondeadas en una muestra representativa entre el año 2015 y 2016, alcanza un promedio del 98,1% respecto de la evaluación en la categoría “Bueno o Muy Bueno” sobre las actividades desarrolladas. A su vez, la percepción en torno a la calidad de los expositores alcanza en promedio un 95,3%, siendo valorados como “Bueno o Muy Bueno”. Respecto de los contenidos de la actividad, la valoración alcanza un 97,4%.

Respecto del tipo de público que asiste a las actividades de extensión organizadas por la Universidad, un 40,7% corresponde a estudiantes y un 23,5% a profesionales. Por tanto, podemos sostener que hay una diversidad de público asistente.

**Gráfico 59: TIPO DE PÚBLICO ASISTENTE A LAS ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN**



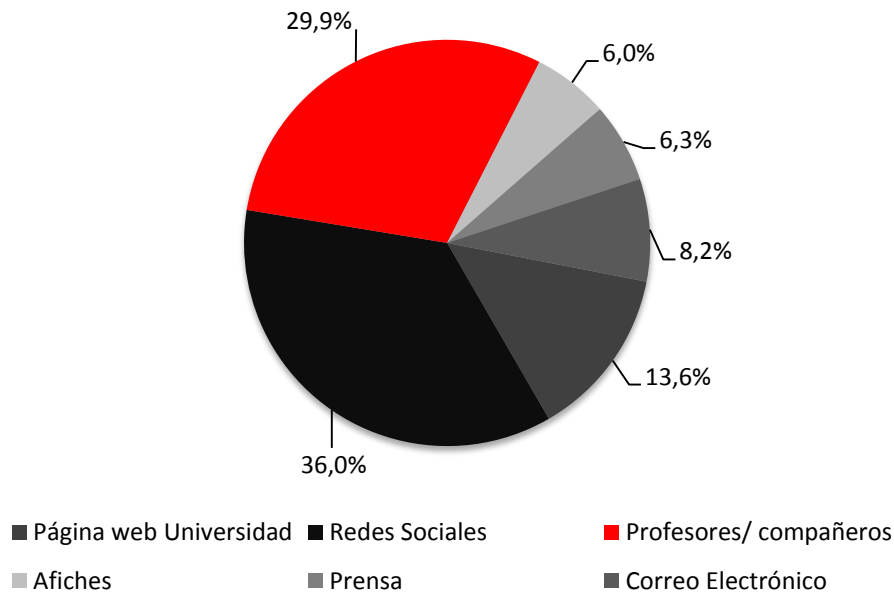
**Fuente: Dirección de Comunicaciones, Extensión Central y Promoción**

Las redes sociales se han transformado en una herramienta de comunicación indispensable para la difusión del quehacer de la Universidad. Estar presente en ellas, principalmente en Facebook y Twitter, implica grandes ventajas y beneficios. La utilización de ambas plataformas sociales también sirve como nexos para aumentar el tráfico de visitas a la página Web institucional.

Hasta septiembre del año 2014 la página de Facebook Universidad Academia de Humanismo Cristiano (Oficial), contaba con 623 seguidores. Hoy tiene más de 22.265. Algo similar sucede con la cuenta de Twitter: @u\_academia, la cual ha aumentado a cerca de 2.903 seguidores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Encuesta de Satisfacción en Extensión, los medios de información más valorados en el proceso de difusión son las redes sociales, lo que explica la tendencia al incremento significativo de las redes institucionales creadas para la promoción e información de la Universidad en los últimos años.

Gráfico 60: MEDIOS DE INFORMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN



Fuente: Dirección de Comunicaciones, Extensión Central y Promoción

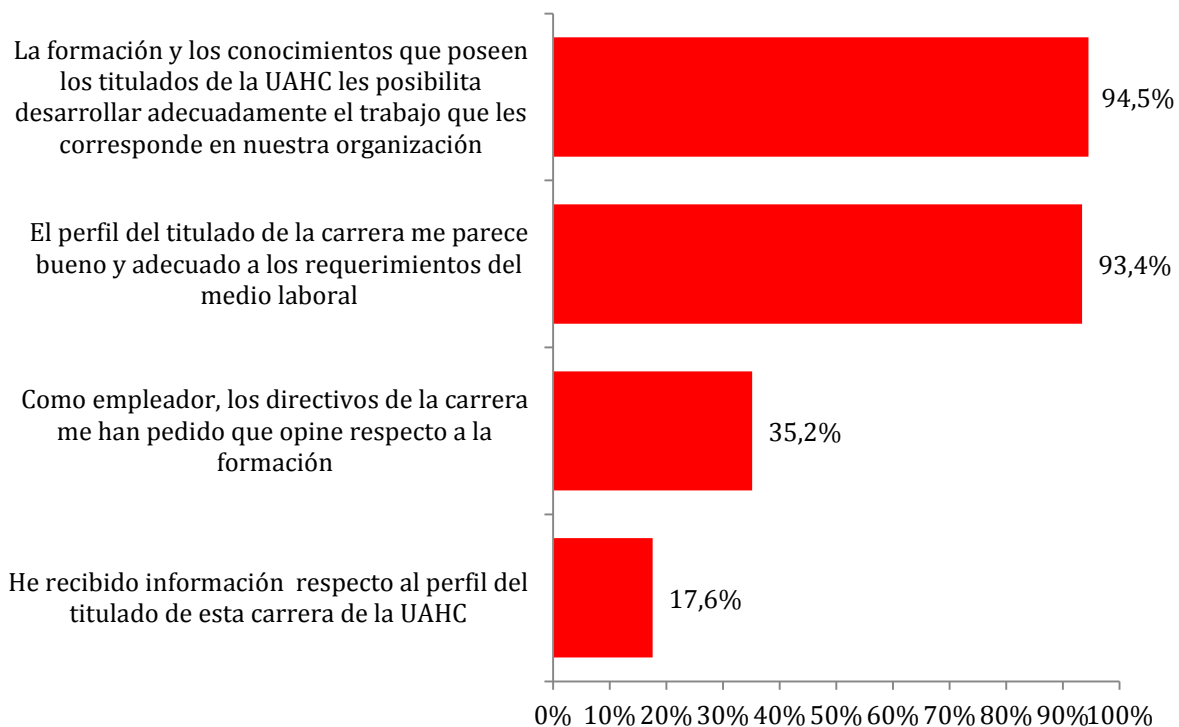
#### 2.3.4 Evaluación de la relación con Titulados y Empleadores

Una de las fórmulas que la Universidad utiliza para mantener el vínculo con los titulados es la recolección de las evaluaciones que los empleadores tienen sobre su desempeño, y también, la relación que ellos podrían potencialmente establecer con nuestra institución.

Todo ello con la finalidad de conocer su percepción sobre la formación recibida y la actualización necesaria para responder a las expectativas del mundo laboral. Para este caso se aplica periódicamente la Encuesta de Satisfacción de Empleadores por parte de la Dirección de Planificación y Evaluación (DPE).

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta encuesta, se observa una alta valoración de la formación y los conocimientos alcanzados por los titulados, como también, respecto del perfil profesional y su coherencia con el medio laboral. La misma encuesta evidencia la necesidad de atender el desafío institucional de mejorar las acciones de comunicación con los empleadores. Hasta el año 2015, estas acciones incorporaban de modo sistemático sólo a los titulados, lo que se amplió a empleadores a través de dos mecanismos: 1) la entrega del boletín digital; 2) la formalización de su participación en las definiciones y evaluaciones de perfiles de egreso.

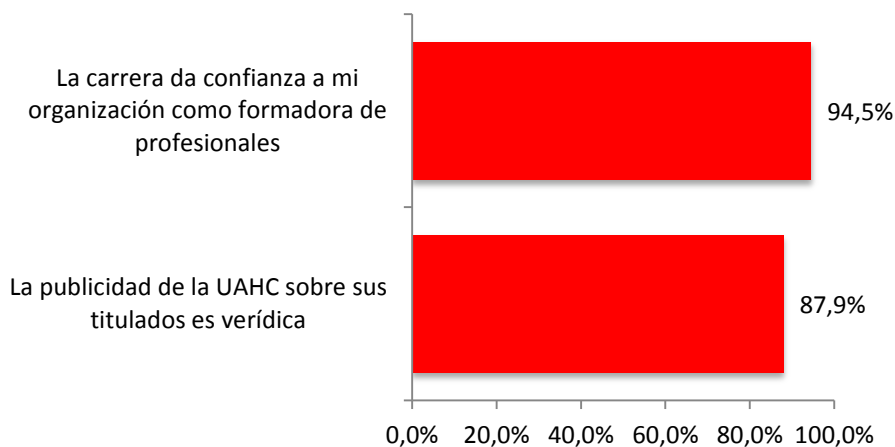
**Gráfico 61: Capacidad de autorregulación UAHC, encuesta empleadores**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Asimismo, respecto a la percepción de los empleadores sobre la Universidad, destaca el alto nivel de confianza declarado y la veracidad de la oferta académica promovida institucionalmente, evidenciando una clara identificación del proyecto educativo, y otorgando valor al desempeño de los profesionales que egresan de la Universidad.

**Gráfico 62: Evaluación con respecto a Integridad, encuesta empleadores**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Por otra parte, el nivel de satisfacción alcanzado en torno al desempeño profesional de los titulados es positivo, calificado como “Muy Bueno” en términos comparativos con otras instituciones, como también en la identificación del perfil profesional que caracteriza a la Universidad. Destaca la reputación y valoración de excelencia alcanzada por los titulados en el ámbito laboral.

**Gráfico 63: Satisfacción con los profesionales, encuesta empleadores**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Entre las acciones organizadas por las escuelas para mantener y fortalecer el contacto con empleadores, se encuentran la implementación de jornadas de encuentro anual, y la de comunicación y actualización permanente de información. Las iniciativas más destacadas en este aspecto son los encuentros que realizan las Escuelas de Trabajo Social, de Geografía, de Sociología, de Psicología, de Danza, de Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales, y de Pedagogía en Educación Diferencial. En todos los casos, existe apoyo desde la Unidad de Titulados: se ha sistematizado una base de datos de empleadores, complementada con información obtenida a través de los Centros de Prácticas y convenios y/o acuerdos institucionales, permitiendo ampliar la cobertura de contacto con empleadores y robusteciendo la relación con los egresados de la universidad.

En general, los empleadores se muestran conformes con la estructura curricular, declarando que los titulados de la carrera tienen capacidad para diagnosticar y resolver problemas, poseen una formación completa y holística, conciliación de conocimiento teórico y práctico, facilidad de expresión oral y escrita, son capaces de emitir su propia opinión fundamentada en base al conocimiento recibido, son capaces de trabajar en equipo, respetan la opinión de otros, comprenden el mundo actual, les interesan los problemas de su comunidad, ciudad o país y se sienten inclinados a resolverlos y discutirlos. Esta información es coincidente con la que pudo ser

capturada en los distintos procesos de acreditación y reacreditación de carreras para el período informado.

**2.3.5 Evaluación de las Relaciones Académicas Interinstitucionales**

Desde sus orígenes, la Universidad ha establecido convenios marco con instituciones de educación superior extranjeras. La mayor parte de las acciones de colaboración establecidas, han permitido construir una red de contactos útil sobre todo para el estamento académico y, que se manifiesta en movilidad del profesorado para el desarrollo de actividades académicas diversas, incluyendo pasantías de investigación postdoctoral y pasantías para ejecución de proyectos colaborativos.

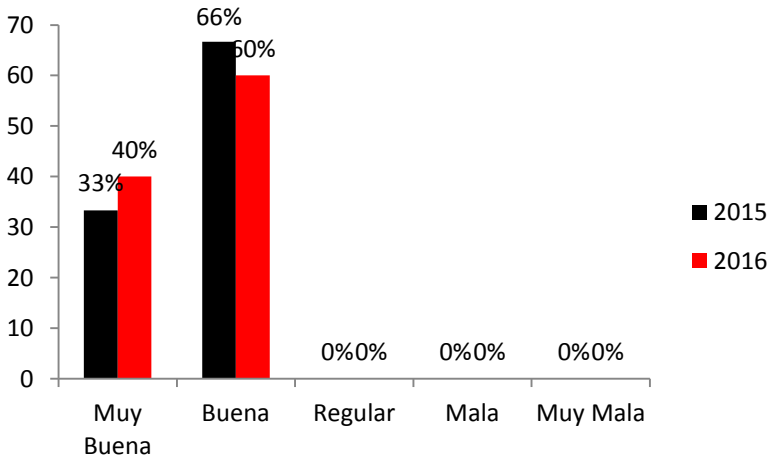
En lo que refiere al Programa de Movilidad Internacional estudiantil, los datos arrojan una leve tendencia al alza, tanto en estudiantes extranjeros que llegan, como de estudiantes que se van a cursar un semestre o un año lectivo.

La cantidad de participación efectiva, como ya se señaló, es en términos de volumen todavía baja, considerando las perspectivas estratégicas asumidas por la institución.

Las causas detectadas para esta situación son las limitaciones idiomáticas y las limitaciones de financiamiento. Para el período informado, la Universidad ha implementado dos acciones para revertir esta situación. En primer lugar, la institución decidió dar cobertura total -de la beca de exención arancelaria- a todos los solicitantes que sean candidatos elegibles, por un semestre. En segundo lugar, a través del Programa de Alfabetización en Segunda Lengua se ha dado prioridad a la certificación idiomática de quienes participan de las convocatorias semestrales.

Los estudiantes nacionales e internacionales que participan del Programa de Movilidad realizan de una evaluación de la experiencia. Los resultados para el año 2015 y 2016 señalan que aproximadamente el 37% de ellos evalúa la calidad de las actividades curriculares como “Muy buena” y el 63% como “Buena”.

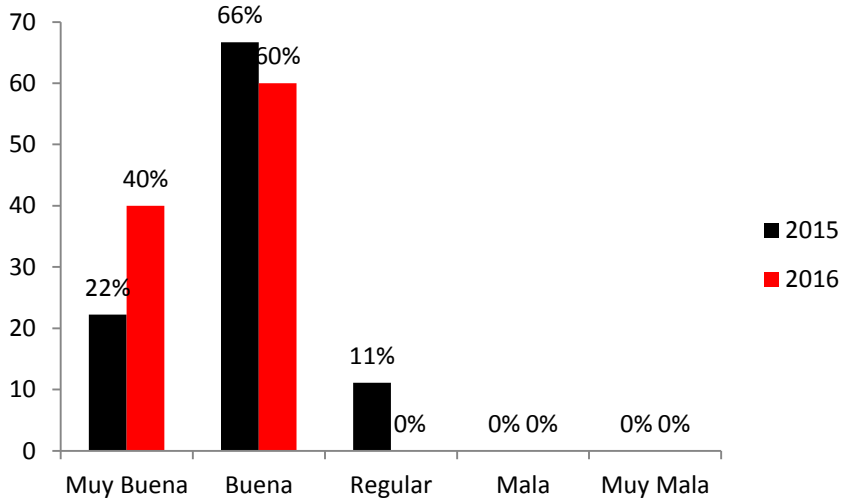
**Gráfico 64: Evaluación Estudiantes Extranjeros de Intercambio referida a Calidad de las Propuestas Académicas**



Fuente: Unidad de Relaciones Académicas Interinstitucionales, Dirección de Desarrollo Académico

Respecto de la evaluación de la orientación de los programas de curso y de los perfiles asociados a la propuesta académica, aproximadamente un 31% la considera “Buena” y un 61% “Muy buena” considerando los dos años de aplicación del instrumento. El ítem que evalúa los servicios asociados es el que obtiene resultados más dispares. Aproximadamente un 55% los considera “Buenos” y un 45% los considera “Regulares”. En este apartado, las explicaciones dadas por los usuarios se refieren sobre todo a los procesos de calce programático tanto en la llegada (por diferencias de calendario) como en el cierre y salida, producto de las movilizaciones estudiantiles.

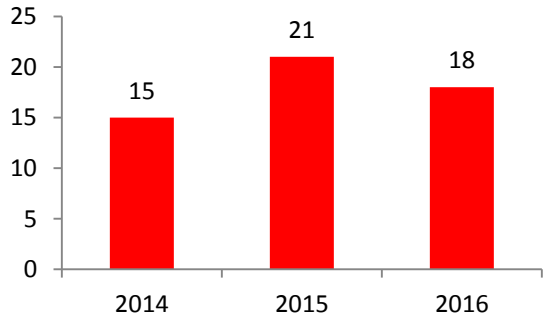
**Gráfico 65: Evaluación Estudiantes Extranjeros de Intercambio referida a Orientación de Perfil**



**Fuente: Unidad de Relaciones Académicas Interinstitucionales, Dirección de Desarrollo Académico**

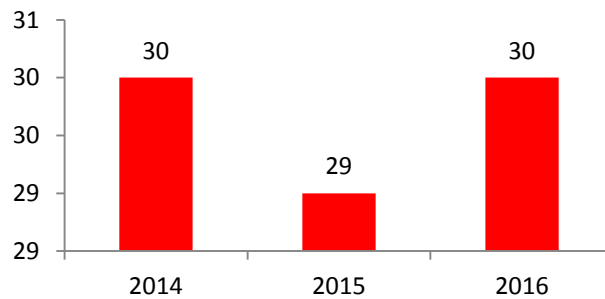
De manera complementaria, la llegada de estudiantes por medio de convenios *ad hoc* ha permitido ampliar el número de estudiantes extranjeros que participan de las actividades curriculares regulares de la universidad. Dos ejemplos destacados son la Universidad Internacional del Verano y la Universidad Indígena Intercultural:

**Gráfico 66: Matrícula Universidad Internacional de Verano: Comunicación para la Sostenibilidad**



**Fuente: Dirección de Registro Curricular y Admisión**

**Gráfico 67: Matrícula Universidad Indígena**



**Fuente: Dirección de Registro Curricular y Admisión**

En ambos casos, existe una alta demanda de participación por parte de estudiantes formales de instituciones de educación superior, así como de miembros de la sociedad civil extranjera y nacional.

## 2.4 Síntesis evaluativa

En cuanto a las fortalezas:

- La Universidad cuenta con instancias y mecanismos formales para desplegar la actividad de Vinculación con el Medio, privilegiando nueve ámbitos: servicios comunitarios; prestación de servicios; extensión; prácticas tempranas y profesionales; titulados; publicaciones; centros de investigación; donaciones y relaciones académicas interinstitucionales.
- La Vinculación con el Medio es coordinada a nivel central por la Dirección de Vínculo con el Medio, con el aporte sinérgico de las direcciones de Desarrollo Académico (DIDA) y de Investigación y Posgrados (DIP), desarrollándose en cada Escuela y Facultad.
- Los ámbitos de publicaciones; centros de investigación; prácticas tempranas y profesionales; extensión; y relaciones académicas interinstitucionales, destacan por su alto nivel de desarrollo y productividad, en relación al tamaño y características de la Universidad.

Las debilidades son:

- La actividad de donaciones está formalmente instalada, sin embargo, su volumen de aporte es aún incipiente
- El trabajo con titulados responde al tamaño de los equipos de gestión de cada carrera, mostrando un nivel de desarrollo heterogéneo.
- La prestación de servicios requiere mayor soporte humano al interior de algunas escuelas de la Universidad.
- Las tareas de apoyo y acompañamiento de egresados y titulados desde el nivel central y de las escuelas son insuficientes.

## 2.5 Líneas de mejoramiento

- Socializar la existencia de la Unidad de Donaciones y reforzar la gestión recién instalada.
- La Universidad ha generado la estructura necesaria para el funcionamiento de cada uno de estos ámbitos de la Vinculación con el Medio a nivel de las escuelas, siendo necesario hoy incrementar y mejorar las condiciones de operación y eficiencia de éstos.
- Programa de apoyo e inducción laboral de egresados y titulados.

## Criterio 3: Asignación de recursos suficientes para asegurar el desarrollo de las actividades de vinculación con el medio

### 3.1 Presentación del estándar

La institución cuenta con políticas y mecanismos de asignación de recursos suficientes para asegurar el desarrollo de actividades de vinculación con el medio.

339

### 3.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento

De acuerdo a lo ya señalado, la Universidad ha considerado como una dimensión estratégica la vinculación institucional con el medio. Desde su constitución se han dispuesto los recursos en el presupuesto para desarrollar e implementar planes y proyectos orientados a fortalecer la relación con los territorios inmediatos, en una primera etapa, a través de la extensión, de las relaciones académicas internacionales, las prácticas tempranas y profesionales, y las publicaciones. Luego, y a medida que se consolida el desarrollo institucional, la universidad logra ajustar y distribuir los recursos para la implementación de acciones formales en las áreas de relación con titulados, servicios comunitarios, formación continua, prestación de servicios y donaciones. Actualmente la Universidad asigna recursos, centralizados y descentralizados, para cumplir con las metas establecidas en el Plan Estratégico. Lo hace por medio de los PMGs que presentan las direcciones de Vinculación con el Medio; Investigación y Postgrado; Desarrollo Académico; y Comunicaciones, Extensión Central y Promoción. En estos planes se estima la propuesta presupuestaria asociada a objetivos estratégicos y para materias centralizadas. También se hace por medio de los POAs que presentan tanto las Escuelas como las Facultades para materias descentralizadas.

Se revisarán en este criterio:

- 1) Recursos humanos y tangibles móviles.
- 2) Recursos en infraestructura.

#### 3.2.1 Recursos humanos y tangibles móviles

En la presentación de este criterio resulta fundamental exponer los recursos que la institución ha asignado a cada una de las instancias de vinculación. En casi la totalidad de ellas, la tendencia es hacia el aumento de la asignación de recursos, lo que se relaciona directamente con la consolidación y ampliación de las acciones y estrategias comprometidas de acuerdo a la planificación estratégica. A continuación se visualiza el comportamiento de los recursos efectivamente asignados para la ejecución de las actividades propias de los servicios comunitarios:

**Tabla 120: SERVICIOS COMUNITARIOS, años 2014-2016**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Centro de Atención Psicológica</b>	68.100.000	70.100.000	72.805.900
<b>Clínica Jurídica</b>	11.400.000	11.425.200	15.233.640
<b>Academia de Instrumentos</b>	1.500.000	4.640.760	4.676.760
<b>Centro de Mediación Psicopedagógica</b>	2.700.000	6.120.000	6.244.800
<b>Programa de Intervenciones Patrimoniales</b>	—	—	9.353.556
<b>Programa Universitario de Formación Anticipada en Danza</b>	—	—	9.353.556
<b>Centro de Intervención Social</b>	—	8.520.000	9.353.556
<b>TOTAL</b>	<b>83.700.000</b>	<b>100.805.960</b>	<b>127.021.768</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Tal como se aprecia en la tabla, entre el 2014 y el 2016, se produjo un aumento de 10,2% del gasto asociado a la implementación de los servicios comunitarios. De acuerdo al reglamento orgánico y conforme a las declaratorias de asignación, las escuelas son beneficiarias del gasto dispuesto casi en su totalidad para recursos humanos.

De forma similar, la prestación de servicios ha experimentado un incremento para el período informado, en este caso en particular del 45%. A diferencia de los servicios comunitarios, los montos descentralizados se concentran en recursos humanos, pero además en infraestructura y soporte computacional. A estos se agregan costos para el fortalecimiento del nivel central que acompaña estas iniciativas.

**Tabla 121: PRESTACIÓN DE SERVICIOS, años 2014-2016**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>RRHH Facultad de Artes</b>	—	—	—
<b>RRHH Facultad de Ciencias Sociales</b>	—	4.400.000	8.800.000

<b>RRHH Facultad de Pedagogía</b>	4.400.000	4.400.000	4.400.000
<b>Infraestructura y soporte Facultad de Artes</b>	—	—	—
<b>Infraestructura y soporte Facultad de Ciencias Sociales</b>	—	1.200.000	—
<b>Infraestructura y soporte Facultad de Pedagogía</b>	—	—	1.000.000
<b>RRHH Nivel Central</b>	8.160.000	8.640.000	8.800.000
<b>TOTAL</b>	12.560.000	18.640.000	23.000.000

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

En relación con la formación continua, la Universidad y sus unidades académicas han expresado el interés por abrir este tipo de programas. El cargo de los recursos al presupuesto de las escuelas, ha sido una barrera natural para la ampliación de la oferta, toda vez que éstas movilizan sus capacidades en programas de mayor duración y que tributan a la consolidación de líneas teóricas y temáticas de mayor alcance. De todas formas, la Universidad ha dispuesto recursos centrales para el acompañamiento en el proceso de evaluación, apertura, desarrollo y seguimiento de la oferta. Durante el período los montos asignados aumentaron en un 16,7%.

Tabla 122: FORMACIÓN CONTINUA, años 2014-2016

	2014	2015	2016
<b>RRHH Facultad de Artes</b>	—	2.160.000	2.220.000
<b>RRHH Facultad de Ciencias Sociales</b>	4.080.000	4.320.000	4.440.000
<b>RRHH Facultad de Pedagogía</b>	4.080.000	—	4.440.000
<b>Asistencia en redes, registro, prensa y diseño</b>	3.000.000	1.500.000	2.200.000
<b>RRHH Nivel Central</b>	7.320.000	15.600.000	8.880.000
<b>TOTAL</b>	18.480.000	23.580.000	22.180.000

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Una de las áreas más consolidadas en el trabajo de las escuelas es la coordinación del sistema de prácticas tempranas y progresivas, así como aquellas de naturaleza profesional. A medida que se formalizan los convenios y se establecen requerimientos prioritarios para la formación en contexto, la Universidad ha ido disponiendo de más recursos para fortalecer la plataforma de intermediarios, supervisores y colaboradores con centros externos de práctica.

**Tabla 123: PRÁCTICAS TEMPRANAS Y PROFESIONALES, años 2014-2016**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>RRHH Facultad de Artes</b>	8.160.000	17.280.000	17.760.000
<b>RRHH Facultad de Ciencias Sociales</b>	32.640.000	34.560.000	35.520.000
<b>RRHH Facultad de Pedagogía</b>	16.320.000	21.600.000	22.200.000
<b>Fondo Incentivo al Vínculo</b>	—	—	200.000
<b>Aprendizaje-servicio</b>	100.000	150.000	400.000
<b>RRHH Nivel Central</b>	14.640.000	15.600.000	8.880.000
<b>TOTAL</b>	<b>71.860.000</b>	<b>89.190.000</b>	<b>84.960.000</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

La forma de vínculo más consolidada con que cuenta la Universidad son las actividades de extensión. Casi la mayor parte de ellas surge de las unidades académicas, intentando fortalecer la instalación de áreas de interés investigativo, robustecer las líneas temáticas de formación, o los campos de disputa teórico-técnica en relación a la resolución de problemáticas sociales, educativas o artísticas. En ese contexto, la Universidad ha incrementado los montos asignados para tales fines en un 15. 4%, incorporando además instancias de extensión central para visibilizar el trabajo de académicos y miembros de la comunidad en relación a determinadas temáticas.

**Tabla 124: ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN, años 2014-2016**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Facultad de Artes</b>	9.500.000	9.500.000	9.508.333
<b>Facultad de Ciencias Sociales</b>	6.500.000	6.500.000	7.670.000
<b>Facultad de Pedagogía</b>	2.500.000	2.500.000	3.280.000
<b>Instituto de Humanidades</b>	600.000	700.000	520.000
<b>Departamento de Matemáticas</b>	150.000	100.000	100.000
<b>Universidad</b>	7.000.000	4.000.000	6.000.000
<b>Asistencia en redes, registro, prensa y diseño</b>	10.000.000	14.488.000	14.488.000
<b>TOTAL</b>	<b>36.250.000</b>	<b>37.788.000</b>	<b>41.566.333</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

De modo complementario, el trabajo que realizan los centros de investigación en la producción, transferencia y aplicación de conocimientos ha sido valorado por toda la comunidad universitaria. A las convocatorias para financiamiento interno de investigaciones (que no se detallan en este cuadro) se suman las múltiples acciones para incentivar los procesos de generación de conocimiento en líneas temáticas de investigación. Cuando estas se consolidan en relación al trabajo sistemático de transferibilidad, la Institución ha dispuesto de fondos especiales para su fortalecimiento. En este caso particular, conviene destacar los aportes directos realizados para consolidar este tipo de instancia. En términos de montos, para el período evaluado, el incremento es de un 28,1%.

**Tabla 125: CENTROS DE INVESTIGACIÓN (\*) años 2014-2016**

	2014	2015	2016
<b>CIIR</b>	10.000.000	10.000.000	10.000.000
<b>LIA MINES</b>	—	—	3.500.000
<b>PIIT-UI</b>	100.000	100.000	150.000
<b>OBSERVATORIO CATEDRA</b>	200.000	---	680.000
<b>TOTAL</b>	10.300.000	10.100.000	14.330.000

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

(\*)No incluye adjudicaciones a proyectos internos ni externos

La institución ha considerado prioritario desarrollar acciones tendientes a fortalecer dos áreas de vinculación que normalmente no tuvieron una asignación de recursos regular y periódica. En el caso de las donaciones, la Universidad comienza a formalizar las acciones de captura y certificación de la donación, instalando los recursos humanos correspondientes. En el caso de los titulados, la consolidación de la Comunidad de Titulados y la certificación de beneficios aparecen como las principales acciones desarrolladas en estas materias. Ambos casos explican un incremento en los recursos asignados para el período de un 71,9%.

**Tabla 126: DONACIONES Y TITULACIONES, años 2014-2016**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>RRHH Donaciones</b>	—	—	740.000
<b>RRHH Titulados</b>	740.000	740.000	740.000
<b>Plataforma y promoción</b>	1.500.000	1.000.000	3.000.000
<b>Sistema de registro</b>	—	—	1.500.000
<b>Sistema de seguimiento práctica</b>	—	—	2.000.000
<b>TOTAL</b>	2.240.000	1.740.000	7.980.000

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Desde sus orígenes, la Universidad ha contemplado la necesidad de difundir el trabajo realizado por sus académicos a través de una línea de ediciones propia. Con el pasar de los años esta línea da paso a una instancia formal de publicaciones denominada Ediciones UAHC, que trabaja en el formato de ediciones autónomas y de co-ediciones. De modo adicional, las escuelas vienen trabajando en dispositivos de divulgación y circulación científica a través de revistas que han permanecido actualizados en relación a números y volúmenes. El incremento de este ítem en el presupuesto es de un 17,4%.

**Tabla 127: PUBLICACIONES, años 2014-2016**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Revistas</b>	9.500.000	9.000.000	9.200.000
<b>RRHH</b>	26.640.000	26.640.000	26.640.000
<b>Edición Obras</b>	600.000	2.000.000	8.000.000
<b>Co-edición de Obras</b>	400.000	1.000.000	3.500.000
<b>RRHH Nivel Central</b>	11.280.000	11.280.000	11.280.000
<b>TOTAL</b>	48.420.000	49.920.000	58.620.000

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Una de las líneas que deben ser desarrolladas de manera más profunda y sistemática es la de las relaciones académicas internacionales. Si bien los montos para el período se han incrementado significativamente (84,7 %), esto no representa la consolidación de la movilidad ni el aprovechamiento efectivo de los convenios que la Universidad tiene con instituciones extranjeras.

Tabla 128: RELACIONES ACADÉMICAS INTERINSTITUCIONALES, años 2014-2016

	2014	2015	2016
Becas de Intercambio	1.000.000	5.000.000	6.000.000
Soporte RRHH	225.000	225.000	1.866.800
Inducción	—	100.000	150.000
<b>TOTAL</b>	<b>1.225.000</b>	<b>5.325.000</b>	<b>8.016.800</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

En resumen, se puede sostener que la institución ha fortalecido la asignación de recursos para la vinculación con el medio. Una parte importante de estos recursos es ejecutada a nivel de escuelas, siendo ese el lugar más relevante para coordinar las acciones de relación con aquellos territorios de incidencia. De manera complementaria, la Universidad ha dispuesto en el nivel central de instancias que acompañan dicha ejecución y orientan normativamente las estrategias implementadas. En términos de incrementos globales, la institución aumentó en un 19, 9% su presupuesto para este ítem.

Tabla 129: PRESUPUESTO PERÍODO 2014-2016

AREAS ESTRATEGICAS	2014	2015	2016
Servicios Comunitarios	83.700.000	100.805.960	127.021.768
Prestación de Servicios	12.560.000	18.720.000	23.000.000
Formación Continua	18.480.000	23.580.000	22.180.000
Prácticas	71.860.000	89.190.000	84.960.000
Extensión	36.250.000	37.788.000	41.566.333
Centros de Investigación	10.300.000	10.100.000	14.330.000
Titulados y Donaciones	2.240.000	1.740.000	7.980.000
Publicaciones	48.420.000	49.920.000	58.620.000
Relaciones Académicas Interinstitucionales	1.225.000	5.325.000	8.016.800
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>285.035.000</b>	<b>337.168.960</b>	<b>387.674.901</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

### 3.2.2 Recursos en infraestructura

Las actividades de extensión desarrolladas en la Universidad dan cuenta de una trayectoria de mejoramiento en infraestructura en los últimos años. Es así que para el período 2014-2016 las instalaciones han avanzado en la habilitación de espacios acondicionados para la implementación de actividades artístico-culturales, tal como se evidencia en los siguientes períodos:

2011: Auditorio Salvador Allende/ Facultad de Ciencias Sociales.

2013: Auditorio Paulo Freire/ Facultad de Ciencias Sociales.

2013: Galpón de las Artes/ Facultad de Artes.

2015: Hall Central Sala Arrau / Facultad de Artes.

2016: Espacio Escénico Juan Radrigán (Barroso)/ Facultad de Artes.

### 3.3 Síntesis evaluativa

Las fortalezas de este criterio son:

- a. La Universidad posee mecanismos, tanto centralizados como descentralizados, para asignar y asegurar los recursos que se requieren.
- b. Los recursos humanos y materiales son adecuados para desarrollar con efectividad la Vinculación con el Medio.

Las debilidades son:

- a. La dotación de recursos humanos en cada Facultad en los ámbitos de Vinculación con el Medio debe ser estandarizada en las distintas Escuelas.
- b. Las condiciones de operación de los ámbitos de vínculo con el medio no están preparadas para su desarrollo y crecimiento.

### 3.4 Líneas de mejoramiento

- Diseñar un plan de inversiones que permita estandarizar las capacidades de desarrollo de la Vinculación con el Medio en las distintas Escuelas y facultades de la Universidad, acorde a sus peculiaridades y experticias.

## Criterio 4: Vinculación de estas actividades con las funciones propias de la universidad

### 4.1 Presentación del estándar

Existen mecanismos que se aplican de manera sistemática para promover la vinculación de estas actividades con las funciones de docencia de pre o postgrado, o con las actividades de investigación cuando corresponda.

### 4.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento

En este criterio se revisará la vinculación con el medio y su relación con la docencia.

#### 4.2.1 Relación de vínculo con el medio y la docencia

El Modelo de Intervención Territorial Interdisciplinario y el Modelo Educativo son dos instrumentos que dialogan de modo certero cuando se analiza la relación entre las acciones de vinculación y el desarrollo de la docencia y de la investigación. En el primer caso, el modelo establece orientaciones para el desarrollo formal de procesos co-construcción de la realidad social, cultural y artística. En el segundo caso, el modelo define rasgos específicos de un proceso formativo e investigativo pertinente, inclusivo y justo. En este contexto la vinculación con el medio, con el entorno social y cultural, es una condición ineludible si se aspira formar profesionales e investigadores que intervengan mediante procesos reflexivos, críticos y propositivos, que les permitan vincular dimensiones teóricas, metodológicas y éticas propias de la disciplina con elementos del contexto social y cultural en el que se inserta.<sup>138</sup>

La Universidad concibe la formación de un estudiante y su preparación para la inserción en el mundo profesional como un proceso que excede los conceptos de capacitación o de habilitación, en el entendido de que junto con desarrollar las competencias profesionales a un alto nivel, un titulado debe cultivar un conjunto de cualidades personales que le permitan desenvolverse adecuadamente en los ambientes para los cuales fue preparado, desarrollando allí una acción profesional con carácter emancipatorio.<sup>139</sup>

La relación estrecha que debe existir entre teoría y práctica, tanto en lo referido al modo de concebir y construir el conocimiento dentro del aula -en relación a la realidad extra-aula- como también en la necesidad de anticipar el ejercicio del rol profesional de nuestros estudiantes, se encuentra claramente abordado en el proceso de enseñanza-aprendizaje, privilegiando una relación dialéctica entre teoría y práctica, lo que conduce a *situar a los estudiantes, tempranamente, en contextos laborales reales*,<sup>140</sup> orientados a la transformación de la realidad.

<sup>138</sup> Cfr: Informe Autoevaluación Escuela de Trabajo Social (2014).

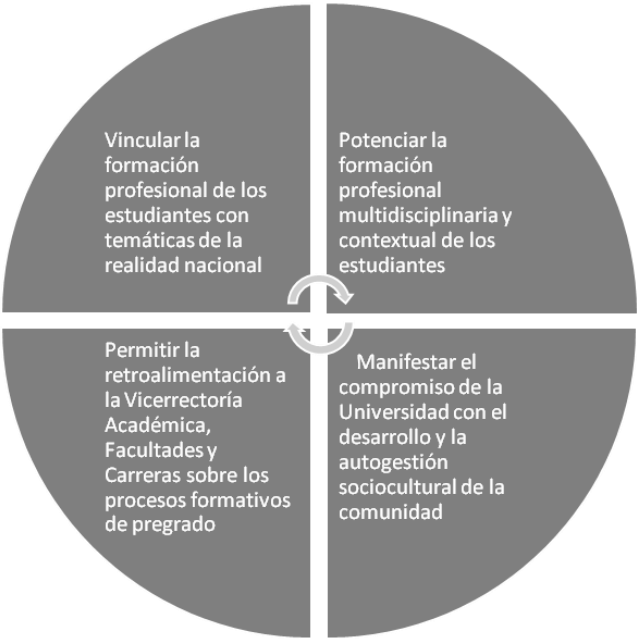
<sup>139</sup> Cfr: Informe de Autoevaluación Escuela de Geografía (2015).

<sup>140</sup> Modelo Educativo. Anexo N°4

Problematizar en forma autónoma, reflexiva y creativa la realidad social a través del dominio de distintas metodologías de investigación, le permite al estudiante recoger, sistematizar y analizar información para producir conocimiento relevante en el campo de su quehacer. Además le permite desarrollar un compromiso con los desafíos de la equidad social, participando en los debates actuales, con el fin de colaborar en la formulación e implementación de los cambios sociales requeridos.

Uno de los propósitos centrales de la Política de Vinculación con el Medio y de las instancias por las que se expresa, será incidir en la formación de pregrado y postgrado, asegurando su conexión con la realidad laboral-profesional de los egresados, con el fin de que las diferentes carreras sean capaces de adaptarse, cuestionar y responder oportuna y pertinentemente a las necesidades de la sociedad:

**Diagrama 19: OBJETIVOS DOCENCIA Y VÍNCULO CON EL MEDIO**



**Fuente: Dirección de Vínculo con el Medio**

Estos principios se expresan de modo concreto a través de diversas iniciativas: 1) Inserción temprana y profesional en los servicios comunitarios; 2) Inclusión en equipos de apoyo a la prestación de servicios; 3) Instalación de iniciativas de Aprendizaje-Servicio; 4) Lectura pertinente de las necesidades de formación continua que existen en el medio; 5) Incorporación de estudiantes a actividades indagatorias que realizan los centros de investigación; 6) Ampliación del Programa de Movilidad Internacional a instituciones latinoamericanas; 7) Tesis y Trabajos de título

orientados a mejorar las condiciones de existencia de individuos, grupos y comunidades; y 7) Inclusión de actividades curriculares obligatorias con perspectiva territorial.

Destacamos aquí algunas iniciativas, como la incorporación de prácticas tempranas en los distintos planes de estudio para carreras de pregrado, que se orientan a construir diagnósticos contextualizados y a permitir una relación formalizada con los espacios de potencial inserción futura para la realización de intervenciones sociales. Algunas cátedras que destacan en este proceso son: las pasantías comunitarias y praxis en Psicología; las cátedras de grupo, familia y comunidad en Trabajo Social; las experiencias de trabajo en terreno en la carrera de Antropología; la cátedra Clínica Jurídica en la carrera de Derecho; los talleres de integración en Socio praxis e Investigación Acción Participativa (IAP) en la carrera de Sociología; los talleres de investigación temáticos de la carrera de Geografía; las residencias de la carrera de Teatro; la pre-práctica pedagógica de Danza; los talleres docentes en Pedagogía en Música; los talleres de integración profesional en Pedagogía Básica, Educación Diferencial y Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación; y los talleres de didáctica de la carrera de Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales.

En el caso de la inclusión del enfoque territorial a la docencia regular, diversos enfoques y perspectivas de la intervención sobre los espacios y territorios son trabajados de manera interdisciplinaria por cada Facultad. Así, la Facultad de Artes ha desarrollado e implementado la cátedra *“Arte, política y espacio público”* como parte del área común de facultad; la Facultad de Ciencias Sociales ha incorporado la cátedra *“Sujeto y territorio”*; y la Facultad de Pedagogía ha desarrollado dos unidades comunes al área: *“Pedagogía, territorio y cultura”* y *“Saberes Territoriales”*. Estas cátedras y unidades fortalecen la perspectiva de vínculo que la Universidad ha pensado de manera coherente con la realidad y sus problemáticas sociales.

Para el caso de los perfiles de egreso, destacan las distintas dimensiones que configuran los componentes de desempeño profesional esperados para los estudiantes de pregrado. La definición del perfil de egreso comprende tres dimensiones: una de carácter transversal, que corresponde a los desempeños de un ejercicio profesional crítico; otra de carácter interdisciplinario, sujeta al perfil propio de las áreas formativas (ciencias sociales, pedagogía y arte), y finalmente, aquellas que responden a la especificidad disciplinaria.

A partir del perfil de egreso se observa una estrecha relación entre docencia y vínculo con el medio, principalmente en su dimensión transversal e interdisciplinaria.

## Diagrama 20: PERFIL DE EGRESO POR ÁREA FORMATIVA CON IMPACTO EN VÍNCULO CON EL MEDIO

### DIMENSIÓN TRANSVERSAL

#### PROFESIONAL CRÍTICO

Establece una relación crítica y comprometida con las realidades que debe enfrentar en el desarrollo de su praxis disciplinar, asumiéndose como un actor relevante en la búsqueda de justicia social, en la promoción de los valores democráticos y en la transformación de la sociedad.

350

### DIMENSIÓN INTERDISCIPLINARIA

#### ARTES

Gestiona, produce y formula proyectos artísticos en ambientes formales y no formales con el fin de conseguir la transformación social por medio del acto creativo e interpretativo colectivo y multidisciplinario.

#### CIENCIAS SOCIALES

Interviene la realidad social de manera integral, articulando exitosamente la formación disciplinaria-teórica con la práctica social, para liderar procesos de transformación social. Diseña estrategias de intervención en el contexto social nacional, que permitan la superación de conflictos.

#### PEDAGOGÍA

Diseña diversas actividades de producción, análisis y manejo crítico de saberes en torno a las problemáticas del aula, de la escuela y la comunidad en la perspectiva de contribuir a la innovación y transformación de la realidad socio-escolar y a los procesos de perfeccionamiento y autonomía profesional docente.

Elaboración: Dirección de Vínculo con el Medio

Esta asociación con los principios establecidos en los modelos de intervención territorial y educativo se puede observar en docencia de programas de formación continua. La pertinencia formativa en los temas sociales es recuperada con una oferta situada de los campos de especialización necesarios de ser atendidos.

Tabla 130: PROBLEMÁTICAS ATENDIDAS POR LA FORMACIÓN CONTINUA

FACULTAD	PROBLEMÁTICAS ATENDIDAS	PROGRAMA
Artes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación artística contracultural</li> </ul>	Diplomado en Artes Circenses.
Ciencias Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abuso sexual Infantil</li> <li>Intervención social</li> <li>Medio ambiente sustentabilidad y</li> <li>Participación y comunidad</li> <li>Pericia social forense</li> <li>Territorio</li> </ul>	Diplomado Especializado en Abuso Sexual Infantil. Intervención integral en Abuso Sexual Infantil. Diplomado Internacional de Verano: Cultura y comunicación para la sustentabilidad. Metodologías de Análisis para el Trabajo en Ciencias Sociales. Diplomado en Metodologías Participativas para la Intervención Social y Comunitaria. Diplomado en Pericial Social Forense (16ª versión).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infanto-Juvenil</li> </ul>	Diplomado en SIG: Herramientas de Información y Gestión. Diplomado en Terapia Infanto-Juvenil: Aperturas en torno al Juego como Espacio Creativo.
Pedagogía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudadanía, memoria y patrimonio</li> <li>• Didáctica e innovación pedagógica</li> <li>• Orientación</li> <li>• Convivencia escolar</li> <li>• Formación ciudadana</li> <li>• Liderazgo pedagógico</li> </ul>	Postítulo de mención en Historia, Geografía y Ciencias Sociales.
		Postítulo de mención en Lenguaje y Comunicación.
		Postítulo de mención en Orientación.
		Diplomado en Convivencia Escolar.
		Diplomado en Educación Histórica, Pasado Reciente y Memoria.
		Diplomado en Escritura Creativa. Aproximación a la escritura literaria: poesía, narrativa y guión.
		Formación Ciudadana. Miradas desde el currículum y experiencias de aprendizaje ciudadano.
		Diplomado en Liderazgo Pedagógico.

Fuente: Dirección de Vínculo con el Medio

Por tanto, cabe destacar que la construcción de los programas académicos otorgan valor a la noción de vínculo con el medio a través de la articulación de ejes temáticos anclados en la realidad social, situando al proyecto educativo como un actor activo en el medio externo. Lo mismo ocurre para el caso de postgrado. La oferta actual obedece a la necesidad de responder en términos de investigación y generación de conocimiento a aquellas problemáticas más atinentes y que se encuentran en la agenda de la política pública.

Tabla 131: PROBLEMÁTICAS ATENDIDAS POR EL POSTGRADO

FACULTAD	PROBLEMÁTICAS ATENDIDAS	PROGRAMA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interculturalidad</li> <li>• Medio ambiente</li> <li>• Territorio</li> <li>• Intervención Social</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunidad</li> <li>• Pensamiento socio-político</li> </ul>	Magíster en Antropología.
		Magíster en Geografía mención Intervención Ambiental y Territorial.
		Magíster en Metodologías de Investigación e Intervención Social.
		Magíster en Gerencia Pública para Líderes de la alta dirección del Estado.
		Magíster en Praxis Comunitaria y Pensamiento Socio-Político.
		Magíster en Trabajo Social.

Ciencias Sociales		Magister en Sociología.
		Magister en Planificación Territorial Rural: Enfoques y Métodos (UAHC-GIA).
Instituto de Humanidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio ambiente</li> <li>• Transdisciplinariedad</li> </ul>	Doctorado en Estudios Transdisciplinarios Latinoamericanos, DETLA.
		Magister en Desarrollo sustentable de Ambientes y Territorios.
Pedagogía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Gestión escolar</li> <li>• Didáctica e innovación pedagógica</li> <li>• Educación emocional</li> </ul>	Magister en Educación <i>mención Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar.</i>
		Magister en Educación <i>menciones: Didáctica e Innovación Pedagógica / Currículum.</i>
		Magister en Educación Emocional.
		Doctorado en Educación.

Elaboración: Dirección de Vínculo con el Medio

### 4.3 Síntesis evaluativa

Entre las fortalezas tenemos:

- a. La Universidad desarrolla sistemáticamente actividades de vinculación con el medio externo que representan una mejora en sus propias prácticas institucionales y, a la vez, un aporte al desarrollo social, artístico, cultural y científico del país.

La debilidad detectada es:

- a. Insuficiente relación con egresados y empleadores en relación al incremento del beneficio mutuo institución-entorno.

### 4.4 Líneas de mejoramiento

- Programa de fortalecimiento del vínculo con egresados y empleadores.

## Criterio 5: Impacto de la vinculación con el medio

### 5.1 Presentación del estándar

La institución cuenta con mecanismos de monitoreo del impacto de la vinculación con el medio de la institución y en el medio externo, los que se aplican sistemáticamente y se utilizan para retroalimentar la definición de políticas y actividades al respecto.

### 5.2 Políticas, sistemas y mecanismos de seguimiento

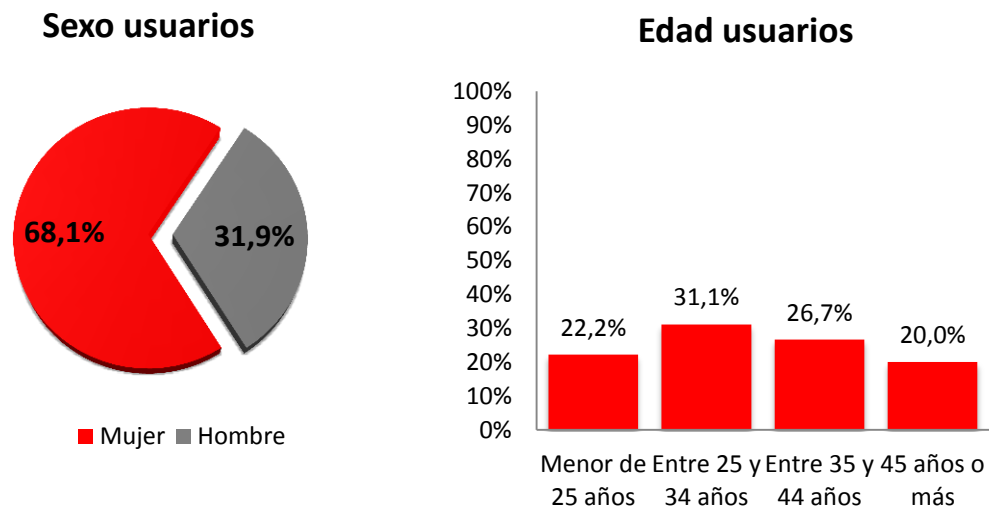
Tal como se señaló, la Universidad ha implementado un dispositivo de evaluación de la satisfacción y de seguimiento la incidencia de las acciones de vínculo con el medio implementadas. Dentro la línea de seguimiento se contempla:

- 1) La evaluación de los servicios comunitarios en términos del tipo de usuarios beneficiados.
- 2) La sistematización de la incidencia de las actividades de prestación de servicios.
- 3) La incidencia en redes de las actividades de extensión.

#### 5.2.1 Incidencia de los Servicios Comunitarios

Respecto de la población objetivo que es atendida por los servicios comunitarios de la Universidad, los resultados obtenidos en la Encuesta de Satisfacción a Usuarios señalan que al mirar de manera conjunta el Centro de Atención Psicológica (CAPS) y la Clínica Jurídica (CJU), el 68,1% de las atenciones son efectuadas a mujeres y un 31,9% a hombres. Los grupos etarios más importantes en esta atención son aquellos que tienen entre 25 y 34 años; y entre 35 y 44 años.

Gráfico 68: Sexo y edad de los usuarios

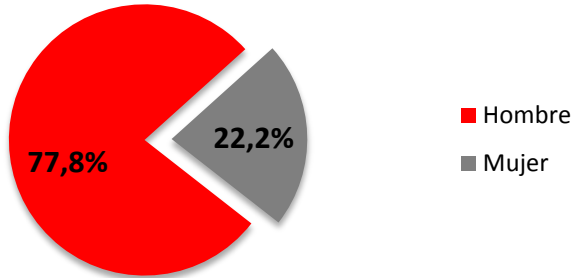


Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Hay dos razones que podrían explicar esta situación. Por un lado, la red de convenios que sustenta la actuación y que recepciona derivaciones de centros públicos y privados. La segunda está dada por la ubicación de estos dos servicios, en el sector de Providencia que presenta un comportamiento demográfico similar. En relación a las atenciones a menores, estas están concentradas en el Centro de Atención Psicológica y se encuentran asociadas a las colaboraciones con los departamentos de educación de los municipios circundantes.

Para el caso de la Academia de Instrumentos, servicio comunitario que comprende la realización de clases que potencian el aprendizaje y destreza musical, es posible señalar que la población atendida tiende a concentrarse en hombres (77,8%) más que en mujeres (22,2%). Esta tendencia ha ido cambiando en los últimos años, y forma parte de la política interna de la Escuela de composición Musical avanzar hacia la paridad de cupos con independencia del registro representacional que se tenga respecto de la práctica musical con determinado instrumento.

**Gráfico 69: Sexo de los usuarios**



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

**5.2.2 Incidencia de las Unidades de Prestación de Servicios**

La Dirección de Vínculo con el Medio ha desarrollado un seguimiento al impacto en términos de cobertura territorial y poblaciones atendidas por efecto de la prestación de servicios. La modalidad de prestación que más influencia ha tenido en los últimos años está constituida por los servicios profesionales asociados a la implementación de programas de formación continua, principalmente del tipo Diplomados. Por su carácter tanto presencial como semipresencial, los Diplomados requeridos tienden a incidir de manera mayor, directa e indirectamente. Las unidades de prestación que más experiencia han acumulado en este sentido son la Unidad de Prestación de Servicios de la Escuela de Trabajo Social, el Programa de Investigaciones e Intervenciones Territoriales-UVS de la Escuela de Geografía, y el Programa de Educación Ciudadana Crítica.

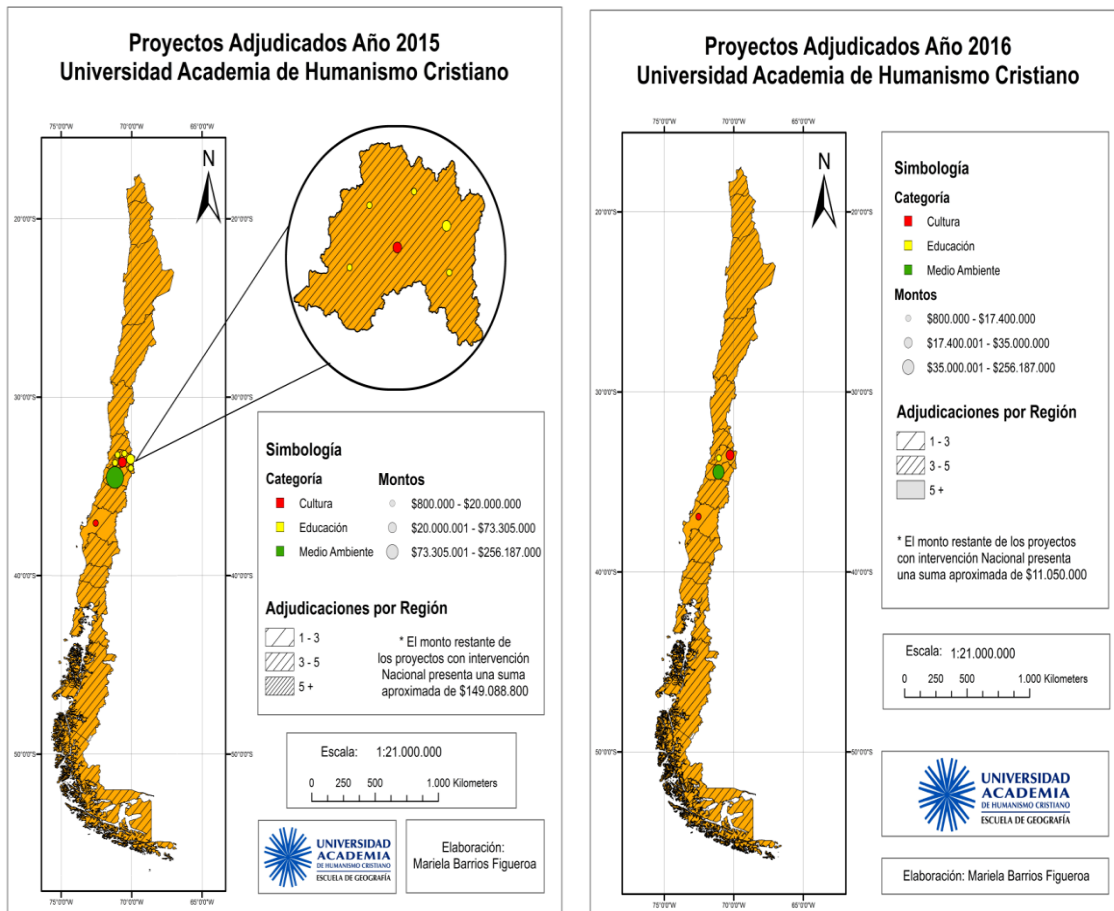
En relación a las prestaciones del tipo proyecto no formativo, la Universidad ha adjudicado y ejecutado algunos con impacto local (principalmente comunal); regional y también seis de carácter nacional entre el 2015 y 2016.

Tabla 132: IMPACTO TERRITORIAL PROYECTOS PERÍODO 2014-2016

IMPACTO EXTERNO	2014	2015	2016
Comuna	1	3	0
Región	2	6	3
Nacional	0	3	3
TOTAL	3	12	6

Fuente: Unidad de Prestación de Servicios

DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL PROYECTOS ADJUDICADOS AÑOS 2015-2016



Fuente: Unidad de Prestación de Servicios, Dirección de Vínculo con el Medio

En el ámbito local, los proyectos se han concentrado en mejorar las capacidades de los territorios para enfrentar el desarrollo desde las agencias locales; en potenciar la participación ciudadana como eje central de los procesos educativos; y en fortalecer las perspectivas de justicia en distintos ámbitos laborales.

En el ámbito regional, los proyectos se han centrado en promover las condiciones de competitividad y las capacidades de emprendimiento de personas, grupos y comunidades; en potenciar las valoraciones de uso para la activación de nuevas perspectivas laborales; y en fortalecer las capacidades de análisis urbano por parte de estudiantes de enseñanza media (se destaca el acompañamiento para la instalación del Observatorio Urbano Escolar).

En el ámbito nacional, los proyectos adjudicados se han centrado en construir condiciones para el seguimiento de emprendimientos sociales y cooperativos (se destaca el acompañamiento que la Universidad realiza al Estado para la instalación de un Observatorio de Emprendimientos Sociales); para fortalecer los liderazgos en temáticas prioritarias indígenas y género; para desarrollar los soportes institucionales que permitan desarrollar colaboraciones entre instituciones promotoras del cuidado del Medio Ambiente (se destaca el acompañamiento que la Universidad desarrolla al Estado, por medio de una de las licitaciones para la instalación de una Red Nacional de Centros de Educación Ambiental).

### 5.2.3 Incidencia de la Extensión

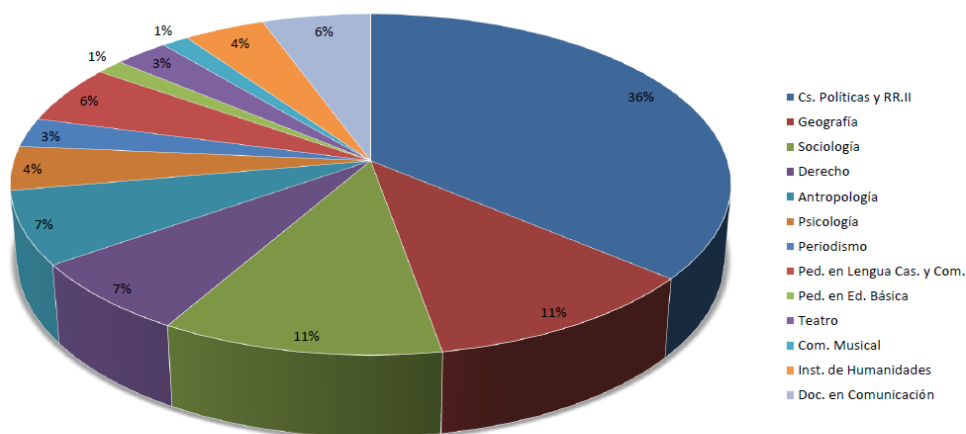
La Universidad ha establecido una Política de Comunicaciones y Promoción para fortalecer el ejercicio de incidencia de las actividades de vinculación, en general, y de extensión, en particular, que desarrollan las escuelas, las facultades y la universidad desde el nivel central. En este contexto, se ha establecido un protocolo evaluativo de la incidencia<sup>141</sup> de las actividades en el debate nacional sobre problemáticas socio-culturales y relacionadas con el desarrollo de las artes. Esta incorpora un seguimiento de los temas trabajados en las distintas instancias de extensión, incorporando en prensa el desarrollo temático y teórico-técnico por parte de especialistas de la Universidad. Una segunda línea de seguimiento se refiere a la participación de académicos de la Universidad en campañas, comisiones y comités técnicos para la elaboración de acuerdos programáticos, diagnósticos participativos y políticas de mediano alcance.

En el caso del seguimiento a los temas y problemas tratados en las actividades de extensión que posibilitaron el desarrollo de debate por medio de columnas de opinión en prensa formal, éste se incrementó entre el año 2015 y el 2016. Mientras en el año 2015 la Universidad realizó seguimiento a los temas trabajados en extensión por medio de la publicación de 26 columnas, al año 2016 esta cifra se duplicó, llegando a las 61 columnas de opinión.

---

<sup>141</sup> Ver anexo N°70. Protocolo evaluativo de la incidencia de la extensión.

**Gráfico 70: Columnas de Opinión sobre Temas y Problemas trabajados en Actividades de Extensión por Escuela en el año 2016**



**Fuente: Dirección de Vínculo con el Medio**

En el caso de la participación realizada por los miembros de la universidad, para el período se destaca la invitación realizada por los ministerios respectivos para conformar las siguientes mesas técnicas o mesas de asesoría: Mesa Nacional de Currículum, Comité Asesor para propuesta de Curso de Formación Ciudadana; Comité Asesor para propuesta de Bases Curriculares de 3ero y 4to medio; Consulta para Política Nacional de Glaciares, Participación en Consulta para Sistema Nacional de Información Territorial, entre otras. De la misma forma, académicos de la Universidad han participado de diversas campañas asociadas a la Reforma Universitaria en curso, siendo la más destacada por los medios, la del “Fin al CAE”, diseñada e impulsada desde la propia institución.

Hay que recordar que existe un acuerdo marco entre la Universidad y la Cámara del Senado para participar en la fase de reunión de antecedentes para marcos normativos. A través de una agenda programática informada regularmente por dicha cámara, los docentes y las escuelas pueden ingresar información y opiniones formales, de tipo técnica, que permita mejorar la calidad y la cantidad de evidencias que acompañan los trámites legales para materias prioritarias.

Una de las evidencias del mayor impacto e incidencia de estas actividades es la presencia de la universidad en los medios. Esta información ya fue destacada en la sección de evaluación de criterios, siendo fundamental señalar el alza exponencial de visitas que recibió la web institucional: mientras en el año 2015 recibió 501.330, el año 2016 recibió 1.186.889.

### 5.3 Síntesis evaluativa

La fortaleza para este criterio es:

- a. La Universidad cuenta con un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que provee de condiciones e instrumentos para el análisis del impacto de las actividades de Vínculo con el Medio.

La debilidad, por su parte, es:

- a. La Dirección de Vínculo con el Medio en conjunto con las Escuelas y Facultades de la Universidad no han sistematizado una práctica evaluativa plenamente basada en indicadores de impacto.

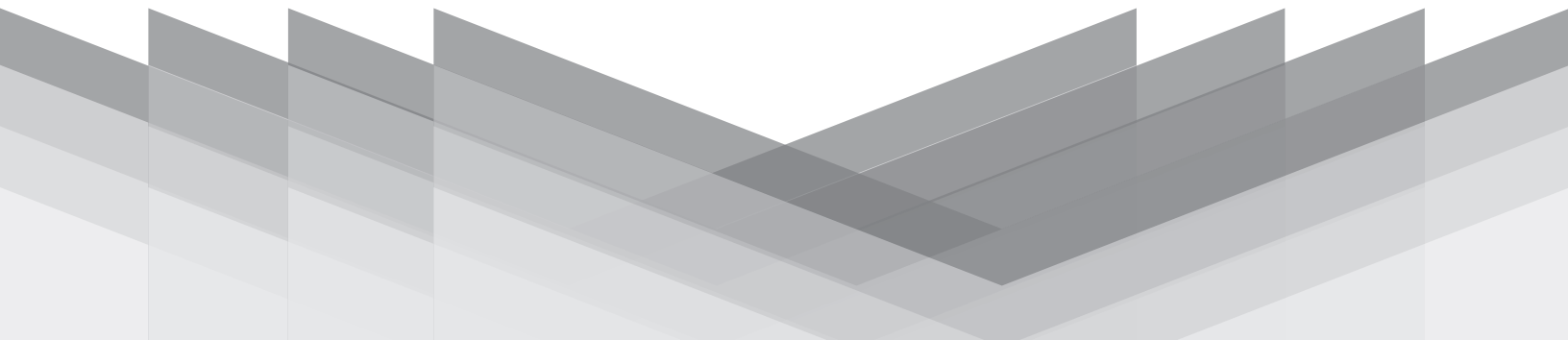
### 5.4 Líneas de mejoramiento

- Crear un programa de fortalecimiento de los mecanismos de aseguramiento de la calidad en las tareas de Vínculo con el Medio en las Facultades.



UNIVERSIDAD  
ACADEMIA  
DE HUMANISMO CRISTIANO

# PLAN DE MEJORAMIENTO



# PLAN DE MEJORAMIENTO

## 1. Presentación:

La presente sección del Informe de Autoevaluación Institucional expone el Plan de Mejoramiento para los años 2017-2021, resultado del ejercicio de análisis interno desplegado. En efecto, el proceso autoevaluativo realizado ha implicado la identificación de un conjunto de hallazgos que perfilan el estado actual del desarrollo institucional, en términos de recoger fortalezas y debilidades en la capacidad de autorregulación de la Universidad y, sobre todo, en la capacidad de aseguramiento de la calidad alcanzada luego de 12 años de acreditación institucional.

## 2. Fortalezas detectadas:

En relación a las fortalezas, es posible destacar los siguientes aspectos favorables del desarrollo institucional:

<b>Fortalezas</b>
<b>Área Gestión Institucional</b>
<b>Criterio 1: La estructura y organización institucional</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>a. La Universidad y su comunidad universitaria cuenta con un alto grado de alineamiento e identificación con los propósitos institucionales, lo que permite asegurar sus resultados en el largo plazo.</li><li>b. La Universidad demuestra capacidad para definir sus prioridades y énfasis institucionales, incluso en periodos de traspaso de mando, lo que permite dar continuidad al proyecto educativo.</li><li>c. La Universidad cuenta con un sistema de seguimiento que retroalimenta la gestión interna y permite tomar decisiones oportunas respecto del funcionamiento de la misma.</li><li>d. La institución incorpora de manera sistemática información del entorno retroalimentando la gestión a través del plan estratégico.</li><li>e. La relación que se establece entre el modelo de planificación estratégica y el modelo de calidad de la institución, permite asegurar la calidad de los servicios prestados por la institución.</li><li>f. La metodología utilizada, tanto en la planificación estratégica como en el plan de inversiones, permite cubrir las debilidades advertidas en los procesos de acreditación institucional.</li></ul>
<b>Criterio 2: El sistema de gobierno</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>a. La estructura de la institución se adecua a las necesidades de su desarrollo presente y futuro, siendo consistente con los desafíos autoimpuestos en el plan estratégico.</li><li>b. Los sistemas de gobierno universitario poseen atribuciones y facultades claras y explícitas, contenidas adecuadamente en estatutos y reglamento orgánico.</li><li>c. La Universidad posee un alto grado de claridad respecto de sus normativas, políticas y</li></ul>

procedimientos, los que estructuran las funciones de la institución en sus aspectos administrativos y académicos.

- d. Las políticas institucionales están fundadas en correspondencia con las normativas generales, de ellas se desprenden los procedimientos. El aseguramiento de sus procesos se garantiza a partir de indicadores reflejados en el plan estratégico y a través del seguimiento de los POAs y PMGs, incluidos en el cuadro de mando integral (CMI).
- e. El seguimiento de las acciones está definido en la orgánica institucional con la implementación de dos unidades responsables (Unidad de Control de Procesos y Unidad de Procesamiento de Datos), ambas a cargo de la Dirección de Planificación y Evaluación (DPE).

**Criterio 3: Recursos Humanos**

- a. La Universidad, tomando en cuenta los requerimientos de sus trabajadores, ha creado el Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas, lo que permitirá mayor equidad y seguimiento de las labores de los funcionarios.
- b. En la Universidad existe una política de contrataciones diferenciada. Considera a las autoridades de la Universidad, que son elegidas participativamente; a los docentes de planta, honorarios y funcionarios administrativos los que son seleccionados por concurso.
- c. Es propósito de la Universidad llegar a tener una planta docente con altas calificaciones, para lo cual incentiva a sus profesores, los jerarquiza y otorga consecuentemente jornadas diferenciadas de trabajo, poniendo crecientes exigencias de ingreso, como la obtención del Grado de Magíster y, desde el 2016, el Grado de Doctor.
- d. Para los funcionarios administrativos existen claros mecanismos de gestión del personal, incorporados en el Manual de Procedimientos.
- e. Estas políticas para todos los niveles, son conocidas, se aplican y operan cotidianamente.
- f. Existen beneficios para el personal tanto contratado como a honorarios.
- g. Hay una alta fidelización de los funcionarios con el proyecto institucional.

**Criterio 4: Recursos Financieros, Físicos y Materiales**

- a. La Universidad ha resuelto el relevamiento organizacional de esta área de la gestión con la creación de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Su consagración en los Estatutos corporativos y en el Reglamento Orgánico dan cuenta de este avance institucional.
- b. La institución, conforme a su Misión, Visión y valores reinvierte la totalidad de sus excedentes en las actividades universitarias.
- c. Los planes de inversión son elaborados sobre la base de las necesidades que se establecen en la planificación del crecimiento y desarrollo institucional, y el acceso a recursos para ello.
- d. En la preparación del presupuesto anual se contemplan los requerimientos aprobados en los POAs, PMGs, donde se señalan las prioridades de cada unidad académica y de gestión.
- e. La VRAF ha reorganizado la administración universitaria desde el año 2015. Hoy existe un (a) administrador (a) general y administradores (as) específicos por campus. Esta decisión ha permitido una optimización del ciclo de toma de decisiones en las materias pertinentes.
- f. La Universidad se sustenta financieramente en las matrículas y aranceles. Sus montos son determinados de acuerdo a los costos estimados y a otras variables que son ponderadas en forma flexible, tales como cercanía relativa a los aranceles de referencia y diferenciación entre programas diurnos y vespertinos, lo que permitiría incorporarse a la gratuidad sin mermas financieras.
- g. Lo anterior ha generado una cultura y prácticas institucionales de alta eficiencia y ajuste presupuestario que permitirá alcanzar en el corto plazo resultados financieros favorables.
- h. Se han implementado sistemas de seguimiento con indicadores de gestión e información contable que permite tomar decisiones oportunas tanto en períodos de normalidad como en contingencias.

### **Criterio 5: Análisis institucional**

- a. La Universidad cuenta con diagnósticos para determinar las condiciones del medio externo e interno que son utilizados para la creación y ajustes del Plan Estratégico Institucional.
- b. Se ha creado un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) que permite hacer seguimiento de este plan estratégico, posibilitando, a su vez, hacer ajustes y correcciones.
- c. El SAC contempla mecanismos de planificación de unidades académicas y directivas (POA, PMG, POA de Facultad) que se alinean con los planes de rectoría y el Plan Estratégico Institucional, lo que le otorga un carácter dinámico y de aprendizaje continuo.
- d. Existen mecanismos que permiten realizar un seguimiento de estos procesos planificatorios, así como mecanismos que aseguran el cumplimiento de los planes de mejora establecidos en los procesos autoevaluativos institucionales y de carreras.

362

### **Criterio 6: Información sobre los procesos institucionales**

- a. La Universidad dispone de software confiables que permiten tener información oportuna y veraz sobre los distintos procesos, tanto académicos como de gestión institucional.
- b. Los sistemas creados dotan a las autoridades y a las unidades, tanto académicas como de gestión, de reportes regulares del medio interno y externo, que permiten tomar decisiones informadas.

## **Fortalezas**

### **Área Docencia de Pregrado**

#### **Criterio 1: Diseño y provisión de carreras y programas**

- a. La Universidad demuestra la existencia de propósitos claros sobre la docencia de pregrado que orientan estratégicamente su accionar respecto de las carreras que ofrece, los destinatarios y las características generales de la docencia, sistematizados y explicitados en su Modelo Educativo.
- b. Los actores consultados valoran positivamente la estructura curricular, la formación y los resultados de aprendizajes propuestos y los perfiles de egreso vigentes, percibiendo además su coherencia con los propósitos institucionales y el Modelo Educativo.
- c. La Universidad cuenta con políticas y mecanismos operativos para garantizar la calidad de sus carreras en términos de sus perfiles de egreso y su diseño curricular.
- d. La Universidad ha completado la operacionalización curricular del Modelo Educativo para la totalidad de los 23 planes de estudio de pregrado, considerando SCT y armonizándose con el MNC.
- e. La institución cuenta con políticas y mecanismos eficaces para asegurar la calidad de funcionamiento de sus carreras, incluyendo las modalidades en que se ofrece la carrera y la asignación de recursos para su operación.
- f. La Universidad ha hecho de los procesos de acreditación nacional de carreras y de la certificación internacional de programas un mecanismo adecuado de aseguramiento de la calidad de su oferta académica, superando el 50% de éxito en esta tarea.

#### **Criterio 2: Proceso de Enseñanza**

- a. La Universidad cuenta con mecanismos para definir, evaluar y corregir la enseñanza, a través de adecuados y claros sistemas de selección y/o admisión de estudiantes.
- b. Existe en la institución una orientación explícita y conocida para incorporar académicos destacados y especialmente afines a las exigencias del Modelo Educativo.
- c. La Universidad demuestra una búsqueda permanente de coherencia pedagógica y evaluativa entre el aula, el programa de curso y el perfil de egreso a partir de herramientas de planificación docente adecuadas y de programas de curso que incorporan el SCT.
- d. Existen mecanismos que aseguran mejoramiento permanente de la labor realizada y, a la vez, la mayor coherencia con los aspectos identitarios de la Misión, Visión y Principios institucionales, en lo referido a las dimensiones estrictamente pedagógicas del Proyecto Institucional.

### **Criterio 3: Dotación Académica**

- a. La Universidad cuenta con políticas y mecanismos para asegurar la calidad de su dotación académica, considerando la existencia de un reglamento de Carrera Académica que norma la entrada, desempeño, incentivo, evaluación y retiro de docentes.
- b. La institución posee un sistema integral de evaluación académica que incluye procedimientos oportunos y válidos para el mejoramiento de la productividad académica, en estrecha relación con el desarrollo y los intereses de cada Escuela y Facultad.

### **Criterio 4: Estudiantes: progresión, servicios y egresados**

- a. La Universidad cuenta con políticas claras que permiten un desarrollo eficaz del monitoreo de la progresión, así como de las acciones de apoyo y acompañamiento orientada a sus estudiantes.
- b. Existen mecanismos y procedimientos que permiten atender eficazmente a sus estudiantes, considerando la retroalimentación proveniente de los egresados y titulados.
- c. La institución ha consolidado un sistema de información acorde a las exigencias del sistema de Educación Superior, permitiendo a las escuelas y carreras contar con información oportuna y confiable sobre los indicadores asociados a las características del ingreso y progresión académica de los estudiantes.
- d. La Universidad cuenta con diversos servicios que permiten el adecuado funcionamiento de las actividades académicas y aseguran las condiciones para la progresión de los estudiantes, los que son altamente valorados.
- e. En materia de retención, la Universidad ha pasado de generar acciones coordinadas a levantar un sistema prioritario de gestión que da soporte y lineamientos a todas las acciones que realizan las escuelas y el nivel central. A su vez, organiza el sistema de alerta temprana, logrando disminuir la deserción de primer año para este período en evaluación.
- f. La Universidad ha consolidado un sistema de acompañamiento académico y psicosocial con foco en los estudiantes de primer año, cuyo impacto se ve reflejado en los indicadores de permanencia.
- g. La Universidad ha implementado crecientes mecanismos de inclusión de estudiantes en situación de discapacidad en coherencia con sus propósitos institucionales.
- h. La opinión y satisfacción de los egresados y titulados muestra un aumento del nivel de satisfacción en todas sus dimensiones, evidenciando el impacto de las sostenidas acciones de vinculación realizadas por las Escuelas y Carreras, así como la formalización de la unidad de titulados dependiente de la Dirección de Vínculo con el Medio.
- i. La Universidad ha institucionalizado sus programas de acompañamiento, creados originalmente a partir de proyectos de desarrollo institucional (MINEDUC), impactando positivamente en el mejoramiento de los servicios estudiantiles y el aumento de la permanencia.
- j. La trayectoria académica de los estudiantes es potenciada mediante políticas y mecanismos que aseguran una alta participación estudiantil en actividades complementarias al currículo. Lo anterior, se refleja en estudiantes altamente comprometidos con su desarrollo personal, social, político y de vinculación con el medio.

### **Criterio 5: Investigación y Docencia**

- a. La Universidad cuenta con una política y mecanismos que orientan el desarrollo de actividades de creación y producción de saberes por parte de los académicos.
- b. La Universidad ofrece a sus académicos incentivos y oportunidades concretas para el desarrollo de la actividad de creación y producción de conocimientos, tanto a partir de fondos concursables como de destinación de horas en la carga laboral de los docentes.
- c. La Dirección de Investigación y Posgrados orienta el desarrollo de investigaciones y creaciones que contribuyan con los procesos formativos de los estudiantes, en lo referido a la formación de ayudantes, aportes bibliográficos a la docencia o abordaje de temas disciplinarios que conforman los perfiles de egreso.
- d. La Dirección de Desarrollo Académico mantiene un fondo de incentivo al desarrollo de innovaciones para el mejoramiento de la docencia.

## **Fortalezas**

### **Área Vínculo con el Medio**

#### **Criterio 1: Diseño y aplicación de una política institucional de Vinculación con el Medio**

- a. La Universidad desarrolla, desde sus orígenes, una significativa y sistemática función de Vinculación con el Medio orientada a la promoción en el medio social de saberes, principios y valores, expresada en múltiples acciones y experiencias de carácter pluralista, democrático, basadas en el respeto y promoción de los derechos humanos y el desarrollo del pensamiento crítico.
- b. La función de Vinculación con el Medio permite a la Universidad mejorar y retroalimentar sus prácticas académicas y de gestión, incluyendo ajustes en sus perfiles de egreso, creación y producción de saberes, alianzas con otras instituciones, captación de donaciones, entre otras tareas.
- c. La Vinculación con el Medio cuenta con una política coherente con el Modelo Educativo de la Universidad, su Misión, Visión y principios institucionales.

#### **Criterio 2: Instancias y mecanismos formales y sistemáticos de vinculación con el medio externo**

- a. La Universidad cuenta con instancias y mecanismos formales para desplegar la actividad de Vinculación con el Medio, privilegiando nueve ámbitos: servicios comunitarios; prestación de servicios; extensión; prácticas tempranas y profesionales; titulados; publicaciones; centros de investigación; donaciones y relaciones académicas interinstitucionales.
- b. La Vinculación con el Medio es coordinada a nivel central por la Dirección de Vínculo con el Medio, con el aporte sinérgico de las direcciones de Desarrollo Académico (DIDA) y de Investigación y Posgrados (DIP), desarrollándose en cada Escuela y Facultad.
- c. Los ámbitos de: publicaciones; centros de investigación; prácticas tempranas y profesionales; extensión; y relaciones académicas interinstitucionales, destacan por su alto nivel de desarrollo y productividad, en relación al tamaño y características de la Universidad.

<b>Criterio 3: Asignación de recursos suficientes para asegurar el desarrollo de actividades de vinculación con el medio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. La Universidad posee mecanismos, centralizados y descentralizados, para asignar y asegurar los recursos que se requieren.</li> <li>b. Los recursos humanos y materiales son adecuados para desarrollar con efectividad la Vinculación con el Medio.</li> </ul>
<b>Criterio 4: Vinculación de estas actividades con las funciones propias de la Universidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. La Universidad desarrolla sistemáticamente actividades de vinculación con el medio externo que representan una mejora en sus propias prácticas institucionales y, a la vez, un aporte al desarrollo social, artístico, cultural y científico del país.</li> </ul>
<b>Criterio 5: Impacto de la vinculación con el medio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. La Universidad cuenta con un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que provee de condiciones e instrumentos para el análisis del impacto de las actividades de Vínculo con el Medio.</li> </ul>

Este conjunto de fortalezas da cuenta de un esfuerzo cotidiano y sostenido de gestión, eficaz y eficiente, orientado al aseguramiento de la calidad en las tres áreas en acreditación, en coherencia con los aspectos identitarios que perfilan a nuestra Universidad, permitiendo orientar el despliegue de un número importantes de acciones de mejoramiento en el último trienio que han elevado la capacidad de autorregulación de la institución.

### 3. Debilidades y Plan de Mejoramiento 2017-2021:

Del mismo modo, ha sido posible identificar un conjunto de nudos y nodos de gestión que, a juicio de los autores de este informe autoevaluativo, deben ser abordados y subsanados en los próximos años. Estos aspectos a mejorar constituyen la base del presente plan de mejoramiento derivado de la autoevaluación institucional para los próximos cinco años, 2017-2021, la mitad del camino a recorrer en relación al actual Plan Estratégico.

En lo que sigue, se presenta el plan de mejoramiento considerando las debilidades detectadas, líneas de mejoramiento, actividades, resultados esperados, medios de verificación, responsable y plazos.

### 3.1. Gestión Institucional:

Plan de Mejoramiento 2017-2021						
Área Gestión Institucional						
Criterio 1: La estructura y organización institucional						
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable(s)	Medio de Verificación	Resultado esperado	Plazos
Los sistemas de planificación, de seguimiento y control de la gestión no son suficientemente conocidos en algunos niveles de la organización.	Robustecer la cultura autoevaluativa a través del mejor y mayor uso y análisis de información para la toma de decisiones en la gestión interna en las Facultades y Escuelas.	Capacitación a los directivos y equipos de gestión en temas de uso y análisis de información asociado a la toma de decisiones en la gestión interna.	DPE Decanos Directores de Escuela	Numero de capacitaciones anuales realizadas	2 por año	2017-2019
Lentitud en la entrega de los distintos instrumentos de planificación institucional de parte de algunas de las direcciones responsables dificulta la sincronía de los procesos de planificación. (Planificación Académica, POAS, PMG).	Optimizar el cumplimiento en los indicadores de oportunidad y de articulación en la tarea de planificación de las actividades.	Capacitación a los directivos y equipos de gestión en temas de planificación y seguimiento de procesos.	DPE Decanos	Número de capacitaciones realizadas	2 por año	2018-2019
		Fortalecimiento del uso y socialización del Calendario Institucional con vistas a relevar la articulación y sinergia interna y externa del proceso planificadorio.	DPE	Informe anual dando cuenta del uso y socialización del calendario institucional	1 al año	2018 a 2021
Criterio 2: El sistema de gobierno y estructura organizacional						
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable(s)	Medio de Verificación	Resultado esperado	Plazos
Es insuficiente el soporte y grado de actualización en software y hardware de los	Incrementar el hardware disponible, así como la capacidad de uso y creación de	Mejora de software y hardware, contemplado en el plan de inversiones.	VRAF	Informe de ejecución de gastos incluidos en el plan de inversiones	Incremento del 10% anual en razón del presupuesto 2016	2017 a 2021

sistemas informáticos que respaldan el seguimiento del plan estratégico y el aseguramiento de la calidad.	software pertinente a los requerimientos de una gestión integrada y de calidad.	Aumento de los recursos para desarrollar programación.	VRAF	Informe de ejecución de gastos incluidos en el plan de inversiones	Incremento del 10% anual en razón del presupuesto 2016	2018-2019
	La Universidad ha optado por actualizar su software de gestión académica de manera interna lo que requiere de una inversión en capital humano.	Aumento de horas de capacitación en gestión, control e informática para trabajadores (docentes y profesionales).	VRAF	Informe de horas y tópicos de capacitación realizadas	Incremento del 30% anual al final del periodo en relación a la línea de base (2016)	2018-2021
Falta profundizar la articulación y ajuste entre las unidades académicas y las unidades de gestión.	Mayor articulación y ajuste entre las unidades académicas y las de gestión.	Incremento cualitativo y cuantitativo de oportunidades de articulación y ajuste entre ambos niveles.	DPE Decanos Directores de Escuela	Cumplimiento de indicadores de calidad definidos en PEI, Políticas, POAS y PMG	90% de cumplimiento de indicadores	2017-2021

**Criterio 3: Recursos Humanos**

Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable(s)	Medio de Verificación	Resultado esperado	Plazos
El Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas, está en su segunda fase de implementación, por lo que no se pueden mostrar resultados concretos.	La completa implementación del Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas está en marcha, permitiendo dar respuesta a las debilidades detectadas en este criterio.	Implementación de las etapas siguientes del Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas.	VRAF	Informe de resultados: fortalezas y debilidades del proceso.	1 al año	2018-2019
		Consolidación y seguimiento del Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas.	VRAF DPE	Informe de resultados: satisfacción e impacto.	1 al año	2020-2021
En cuanto a la satisfacción de los trabajadores, se visualizan bajos los aspectos ligados a la participación en la	El despliegue del Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas permitirá que los funcionarios se sientan	Promoción de la participación de los trabajadores en las instancias formales que los convocan (sindicato y consejos).	VRA VRAF	Informe de participación y percepción de trabajadores	1 al año (con niveles de satisfacción sobre el 90%)	2019-2020

planificación y los recursos con que se cuenta.	integrados en la planificación de cada una de las direcciones y unidades y podrán contar con capacitaciones y mejora de los recursos para desarrollar su trabajo, ya que la evaluación de desempeño, levanta estas necesidades.	Socialización permanente de los deberes y derechos de Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas.	VRAF	Informe de actividades desplegadas	1 al semestre	2018-2021
---	---	--	------	------------------------------------	---------------	-----------

**Criterio 4: Recursos Financieros, Físicos y Materiales**

Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable(s)	Medio de Verificación	Resultado esperado	
Insuficiente asentamiento de una cultura de calidad que responda al mejoramiento continuo en base a indicadores y los resultados de la gestión de los trabajadores de la VRAF.	Asentamiento de una cultura del aseguramiento de la calidad en la gestión financiera y administrativa de la VRAF.	Mediciones de desempeño de los funcionarios VRAF incorporando fase 3 de Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas.	VRAF	100% de las evaluaciones realizadas.  Planes de mejora asociados a procesos y clima laboral.	Capacitaciones a partir de las evaluaciones de desempeño realizadas.  100% de cumplimiento en planes de mejora de procesos y clima laboral.	2017
Falta reforzar tareas de información contable para apoyo de la gestión de proyectos con financiamiento externo.	Fortalecer la diversificación y complejización a nivel de escuelas, promoviendo, apoyando e incentivándolas mediante mecanismos que den cuenta de este objetivo.	Desarrollar mecanismos para apoyar la gestión de la diversificación de ingresos a nivel de Escuelas	VRAF	Mecanismos instalados	Incremento de proyectos adjudicados  Disminución de observaciones a las rendiciones de cuenta de proyectos de financiamiento externo.	2018
La disponibilidad de recursos descentralizados vía POA y PMG, no cumple con las expectativas de las unidades académicas y de gestión para el logro de sus objetivos.	Mejorar la disponibilidad de recursos y flujos de caja promoviendo la descentralización y la participación en presupuestos, actividades y proyectos estratégicos compartidos y sinérgicos.	Mantener un flujo de caja apropiado a la planificación descentralizadas de las unidades académicas y de gestión.	VRAF	90% de presupuesto para las actividades planificadas en POA y PMG.	Ajuste de las actividades planificadas a los presupuestos.	2018-2021

Insuficiente diversificación de ingresos, lo que genera una excesiva dependencia a la matrícula de pregrado.	Desarrollar un Programa de ampliación de la oferta académica	Incremento de la oferta de programas de pregrado	VRAF Facultades	N° de Carreras aprobadas	3 nuevas carreras	2019
		Incremento de la oferta de programas de posgrado	DIP	N° de Programas aprobados	2 por Unidad Académica	2019
		Incremento de la oferta de formación continua	DIVIM	N° de Programas aprobados	1 por Escuela al año	2018-2021

**Criterio 5: Análisis institucional**

Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable(s)	Medio de Verificación	Resultado esperado	Plazos
Existe un desajuste entre el actual mecanismo de solicitud y asignación de recursos (POA) y la sobrevivencia de los antiguos mecanismos.	Programa de fortalecimiento de la dirección estratégica y la gestión de calidad.	Incremento de la autonomía planificatoria y presupuestaria de las Escuelas y Facultades.	VRAF VRA	Informe de gestión y satisfacción	Nivel de cumplimiento en indicadores de oportunidad y calidad.	2018
		Elaboración de nuevos planes estratégicos por Facultad (alineamiento estratégico)	DPE Facultades	Planes aprobados	Un plan por Facultad	2018
		Consolidación de mecanismos de seguimiento de procesos y de control de la gestión en las Escuelas y Facultades.	DPE Facultades	Informe de gestión	1 al año	2018
Algunos actores perciben insuficiencias en los instrumentos de planificación en lo que respecta a la asignación de recursos.	Se busca trabajar con una sistematización de los POA y PMG a nivel general para una adecuada distribución de los recursos durante el año.	Consolidar y socializar el ciclo de planificación, resolución, ejecución y seguimiento derivados del Modelo de Aseguramiento de la Calidad.	DPE	Informe de gestión	1 al año	2017

**Criterio 6: Información sobre los procesos institucionales**

Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable(s)	Medio de verificación	Resultado esperado	Plazos
Desfase en la renovación y actualización de la infraestructura y equipamiento TI	Se está avanzando en la automatización de procesos, lo que aumentará la eficiencia de la	Capacitar a los equipos de gestión en el uso y funcionamiento de la	VRAF	Numero de capacitaciones anuales realizadas	2 por año	2018-2019

de la Universidad en lo referido al uso y funcionamiento de software y sistemas.	evaluación y seguimiento a la labor académica y administrativa. Además, tanto el plan de Rectoría como el Plan Estratégico ponen énfasis en las necesidades informáticas de la Universidad, lo que permitirá subsanar las debilidades detectadas en este criterio.	infraestructura TI Diseño e implementación de un plan de renovación e incremento de infraestructura TI.	VRAF	Informe de costos y resultados	1 al año	2017-2020
--	--	--	------	--------------------------------	----------	-----------

### 3.2. Docencia de Pregrado:

Plan de Mejoramiento 2017-2021						
Área Docencia de Pregrado						
Criterio 1: Diseño y provisión de carreras y programas						
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable(s)	Medio de verificación	Resultado esperado	Plazos
La implementación de los aspectos didáctico-evaluativos derivados de del modelo educativo, es todavía insuficiente	Programa de profundización del Modelo Educativo en sus dimensiones didáctico-evaluativas	Incremento de las oportunidades de perfeccionamiento y apropiación docente del Modelo Educativo (Programas de Docencia Universitaria) en sus dimensiones didáctico-evaluativas.	DIDA	N° de capacitaciones realizadas	2 al año	2017 en adelante
				Niveles de satisfacción	Más del 80% de satisfacción	2017-2021
		Incentivo al desarrollo de material didáctico e innovador para el mejoramiento de las prácticas educativas y evaluativas de los docentes.	DIDA	N° de aportes por Escuela	3 al año	2017 en adelante
Falta fortalecer los mecanismos de seguimiento y actualización de los perfiles de egreso en cada carrera de la Universidad de acuerdo a lo que declaran los actores internos y externos.	Fortalecer acciones de seguimiento y evaluación de las innovaciones curriculares, las que se deben realizar cada 2 años para todas las carreras y programas de la Universidad	Diseño e implementación de un plan de seguimiento y evaluación de los nuevos perfiles de egreso y de la instalación del SCT.	VRAF DIRA Facultades	Informe de resultados	Bianual	2018 en adelante (bianual)
Criterio 2: Proceso de Enseñanza						
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable(s)	Medio de verificación	Resultado esperado	Plazos
Los estamentos docente y estudiantil consideran necesario mejorar la implementación y las condiciones de operación y	Programa de enriquecimiento de los recursos de apoyo a la docencia y de mejoramiento cualitativo del uso del espacio educativo.	Rediseño del espacio para mejorar los usos y potenciar el bienestar y el trabajo académico de los estudiantes.	VRAF VAR	Informe de resultados	1 al año	2017-2021
		Renovación y	VRAF	Informe de	90% o más al final del periodo 1 al año	2017

recursos para la enseñanza.		actualización del equipamiento que permita el uso de soportes tecnológicos		gastos	90% o más al final del periodo	
		Reposición y mejoramiento de los recursos audiovisuales y tecnológicos disponibles.	VRAF	Informe de la VRAF	1 al año 90% o más	2018

**Criterio 3: Dotación Académica**

Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable(s)	Medio de verificación	Resultado esperado	Plazos
Algunas escuelas presentan brechas en sus requerimientos de jornadas académicas en relación a su desarrollo y proyección	Programa de fortalecimiento y seguimiento de la planta académica	Incremento del número de profesores con contrato laboral.	VRAF VRA	Informe de FRAF	40% (línea base 30% 2016)	2018-2021
		Desarrollar un estándar de dotación académica basado en indicadores de calidad y desempeño, por unidad académica.	DIDA			2018
Falta consolidar los mecanismos de evaluación y seguimiento de la productividad académica		Fortalecimiento de los incentivos y condiciones de trabajo asociadas a la productividad académica.	VRAF VRA	Informe de VRA	1 al año	2017
		Consolidación de la evaluación de desempeño académico y de la productividad de los profesores.	VRA DIDA	Informe anual	1 al año	2017

**Criterio 4: Estudiantes, egresados y titulados**

Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable(s)	Medio de verificación	Resultado esperado	Plazos
Falta profundizar la comprensión y el abordaje de la retención, para estudiantes de trayectorias	Desarrollar acciones de retención que complementen lo realizado en el primer año, con impacto en la retención de	Implementación de estudios anuales de deserción en trayectorias medias y avanzadas que incluyan variables	DPE DIRAE	Informe disponible	1 al año	2018

formativas medias y avanzadas.	estudiantes pertenecientes a cursos superiores.	no académicas.				
		Diseño y aplicación de un programas de retención para estudiantes de trayectorias medias y avanzadas	DIRAE	Informe de resultados	Incremento de la retención en un 2% al final del periodo	2021
Es aún baja la tasa de titulación.	Junto con las actuales innovaciones curriculares que incorporan la actividad de tesis en el proceso formativo regular, implementar acciones para estudiantes de mallas no innovadas que estén en condiciones de finalizar sus procesos de titulación.	Diseño y aplicación de programas especiales de titulación en aquellas carreras de más bajo logro en este indicador.	VRA DIDA Facultades	Informe de resultados	Incremento de la titulación en un 10% al final del periodo (innovación curricular)	2021

**Criterio 5: Investigación y Docencia**

Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable(s)	Medio de verificación	Resultado esperado	Plazos
Insuficiente conocimiento, valoración y productividad asociada a la idea de investigación para el mejoramiento de la docencia.	Reforzar la comprensión de la relevancia de esta dimensión, integrándola permanente y explícitamente a la praxis universitaria.	Capacitación en torno al sentido y los modos de una investigación para el mejoramiento de la docencia.	DIDA DIP	N° de capacitaciones al año	2 al año	2018-2021
		Revisión y ajuste de la carga académica (Ficha Decreto 200) para relevar esta tarea.	DIDA	Informe de resultados	Ficha operativa	2017
		Mantenimiento de fondos concursables para la creación de estudios, documentos y materiales que mejoren la docencia.	DIP DIVIM	N° de concursos al año	1 al año	2018 - 2021

### 3.3. Vínculo con el Medio:

Plan de Mejoramiento 2017-2021						
Área Vínculo con el Medio						
Criterio 1: Diseño y aplicación de una política institucional de Vinculación con el Medio						
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable(s)	Medio de verificación	Resultado esperado	Plazos
Falta de consolidación de los mecanismos que permiten un mejor aprovechamiento de los resultados de la Vinculación con el Medio, en virtud del actual desarrollo y complejidad que ha alcanzado esta función.	Sostener y fortalecer los nueve ámbitos de trabajo de la Vinculación con el Medio, desplegando una mayor socialización en la comunidad sobre su naturaleza y aporte.	Elaborar una Memoria anual de las labores realizadas en cada de estos ámbitos, enfatizando su aporte al desarrollo institucional.	DIVIM	Documento elaborado	Documento socializado	2017 en adelante
		Orientar el diseño de planes anuales 2018 (Escuelas y Facultades) sobre la base de estas acciones de Vínculo con el Medio, relevando su aporte al desarrollo institucional	DIVIM DPE	Informe de análisis de los planes anuales	Presencia y valoración de este aspecto en los planes	2017 en adelante
Criterio 2: Instancias y mecanismos formales y sistemáticos de vinculación con el medio externo						
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable(s)	Medio de verificación	Resultado esperado	Plazos
La actividad de donaciones está formalmente instalada, sin embargo, su volumen de aporte es aún incipiente	Socializar la existencia de esta tarea y reforzar la gestión recién instalada.	Desarrollar un plan permanente de socialización y difusión de esta tarea, tanto al interior como afuera de la institución.	DIVIM VRAF	Informe anual de gestión y resultados	Incremento sostenido de aportes vía donaciones.	2018 en adelante
El trabajo con titulados responde al tamaño de los equipos de gestión de cada carrera, mostrando un nivel de desarrollo	La Universidad ha generado la estructura y los sentidos necesarios para el funcionamiento de cada una de estos ámbitos	Desarrollar un plan de inversión que asegure un incremento de las condiciones de operación de cada Escuela e estas tareas.	DIVIM VRAF	Informe anual de gestión y resultados	Incremento en el número de titulados participantes y niveles de satisfacción superiores al 90%	2018

heterogéneo.	de la Vinculación con el Medio a nivel de las escuelas, siendo necesario hoy incrementar y mejorar las condiciones de operación y eficiencia de éstos.				Incremento en el volumen de proyectos y aportes financieros a la institución (5% de crecimiento anual)	2018
La prestación de servicios requiere mayor soporte humano al interior de algunas escuelas de la Universidad.						
Las tareas de apoyo y acompañamiento de egresados y titulados desde el nivel central y de escuelas son insuficientes.	Programa de apoyo e inducción laboral de egresados y titulados	Diseño e implementación de un plan de inducción laboral de egresados y titulados.	DIVIM Facultades	Informe Anual de gestión y resultados	Nivel de cumplimientos de objetivos y niveles de satisfacción de usuarios (sobre el 90%)	2018-2019
		Diversificación de los mecanismos de vínculo, apoyo e información de egresados y titulados	DIVIM Facultades	Informe Anual de gestión y resultados	Nivel de cumplimientos de objetivos y niveles de satisfacción de usuarios (sobre el 90%)	2018-2019

**Criterio 3: Asignación de recursos suficientes para asegurar el desarrollo de actividades de vinculación con el medio**

Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable(s)	Medio de verificación	Resultado esperado	Plazos
La dotación de recursos humanos en cada Facultad en los ámbitos de Vinculación con el Medio debe ser estandarizada en las distintas Escuelas, según estándar definido.	Diseñar un plan de inversiones que permita estandarizar las capacidades de desarrollo de la Vinculación con el Medio en las distintas Escuelas y facultades de la Universidad, acorde a sus peculiaridades y experticias.	Diseñar un plan de inversiones y desarrollo que incremente pertinentemente los recursos humanos, materiales y financieros.	DPE Facultades DIVIM VRAF	Informe Anual de gestión y resultados	Nivel de cumplimiento de los estándares definidos (90%)	2018 - 2021
Las condiciones de operación de los ámbitos de vínculo con el medio no están preparadas para su desarrollo y crecimiento.		Aplicación y seguimiento de dicho plan.	Escuelas Facultades DPE DIVIM	Informe Anual de gestión y resultados	Nivel de cumplimientos de objetivos y niveles de satisfacción de usuarios (sobre el 90%)	2019-2021

**Criterio 4: Vinculación de estas actividades con las funciones propias de la Universidad**

Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable(s)	Medio de verificación	Resultado esperado	Plazos
Insuficiente relación con egresados y empleadores en	Programa de fortalecimiento del vínculo con egresados y	Diseño de un plan de mejoramiento de la función de Vínculo con el	Escuelas Facultades DPE DIVIM	Informe Anual de gestión y resultados	Nivel de cumplimientos de objetivos, niveles de	2018

relación al incremento del beneficio institución-entorno.	empleadores.	Medio centrado en la bidireccionalidad y el impacto de la relación Entorno-Universidad.			satisfacción de usuarios (sobre el 90%) y análisis de impacto	
		Potenciación del rol experto de los egresados y empleadores en el rediseño y seguimiento de los perfiles de egreso de las carreras de la Universidad.	Escuelas Facultades DPE DIVIM DIRA	Informe Anual de gestión y resultados	Nivel de cumplimientos de objetivos, niveles de satisfacción de usuarios (sobre el 90%) y análisis de impacto	2018 (bianual)
<b>Criterio 5: Impacto de la vinculación con el medio</b>						
Debilidad	Línea de Mejoramiento	Actividades	Responsable(s)	Medio de verificación	Resultado esperado	Plazos
La Dirección de Vínculo con el Medio en conjunto con las Escuelas y Facultades de la Universidad no han sistematizado una práctica evaluativa plenamente basada en indicadores de impacto.	Programa de fortalecimiento de los mecanismos de aseguramiento de la calidad en las tareas de Vínculo con el Medio en las Facultades	Consolidación de la gestión de las facultades basada en indicadores y seguimiento de procesos de Vínculo con el Medio	Escuelas Facultades DPE DIVIM	Informe Anual de gestión y resultados	Incremento significativo de información asociada al impacto de las tareas realizadas en los ámbitos de Vinculación con el Medio	2018-2021