

**UNIVERSIDAD
ACADEMIA**
DE HUMANISMO CRISTIANO

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

2021



ÍNDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN	5
1. Presentación de la Universidad	13
1.1. Breve reseña histórica y sistema de gobierno	13
1.2. La Universidad en la crisis sanitaria	20
1.3. Propósitos institucionales y orientaciones estratégicas	25
1.4. Modelo Educativo	29
1.5. Modelo de Inserción Territorial	31
1.6. Modelo de Aseguramiento de la Calidad	32
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD	34
2.1. Aseguramiento de la Calidad	41
2.2. Proceso de autoevaluación interna 2020- 2021	43
2.2.1. Organización del proceso	44
2.2.2. Metodología del proceso	46
2.2.3. Participación y socialización	48
2.3. Principales resultados y desafíos.	49
ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	51
CAPÍTULO III	52
ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	52
3.1. CRITERIO: MISIÓN Y PROPÓSITOS	52
3.1.1. Análisis Crítico	52
3.1.2. Síntesis evaluativa	55
3.2. CRITERIO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMA DE GOBIERNO	57
3.2.1. Modificación y ajustes de la organización en un escenario complejo	57
3.2.2. Análisis crítico	65
3.2.3. Síntesis evaluativa	67
3.3. CRITERIO: RECURSOS HUMANOS	70
3.3.1 Análisis crítico	70
3.3.2 Síntesis evaluativa	74
3.4. CRITERIO: RECURSOS MATERIALES	76

3.4.3.	Análisis Crítico	76
3.4.4.	Síntesis Evaluativa.....	78
3.1.	CRITERIO RECURSOS FINANCIEROS	80
3.1.1.	Análisis Crítico	80
3.1.2.	Síntesis evaluativa	81
3.2.	EVALUACIÓN GENERAL DEL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	83
3.2.1.	Fortalezas del Área de Gestión Institucional.....	89
3.2.2.	Debilidades o aspectos a desarrollar del Área de Gestión Institucional.....	90
	ÁREA DE DOCENCIA	91
	DE PREGRADO	91
4.1.	CRITERIO PROPÓSITOS, OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN DE LA DOCENCIA	92
4.1.1.	Análisis Crítico	92
4.1.2.	Síntesis Evaluativa.....	94
4.2.	CRITERIO: DISEÑO Y PROVISIÓN DE CARRERAS.....	96
4.2.1.	Modelo educativo, perfil de egreso y estructura curricular	96
4.2.2.	Análisis crítico	100
4.2.5.	Síntesis evaluativa	108
4.3.	CRITERIO PROCESO DE ENSEÑANZA	110
4.3.2.	Resultados y aprendizaje estudiantil: Evolución de indicadores de retención, aprobación y titulación.....	111
4.3.3.	Resultados Evaluación Nacional Diagnostica Formación Inicial Docente	116
4.3.4.	Análisis crítico.....	120
4.3.5.	Síntesis evaluativa	124
4.4.	CRITERIO DOTACIÓN DOCENTE	126
4.4.1.	Políticas orientadas a los académicos	126
4.4.2.	Análisis crítico	127
4.4.9	Síntesis evaluativa	129
4.5.	CRITERIO ESTUDIANTES	131
4.5.1.	Programas de acompañamiento (PROA)	131
4.1.1.	Análisis crítico.....	136
4.1.2.	Síntesis evaluativa	139
4.2.	CRITERIO INVESTIGACIÓN	141
4.2.1.	Líneas de Investigación de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.....	141

4.1.1. Análisis crítico.....	141
4.1.2. Síntesis evaluativa	143
4.2. EVALUACIÓN CRÍTICA DEL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO.....	144
4.2.1. Síntesis evaluativa general del área de Docencia de Pregrado.....	146
4.2.2. Fortalezas del Área de Pregrado	147
4.2.3. Debilidades o aspectos a desarrollar del Área de Pregrado	149
ÁREA DEVINCULACIÓN CON EL MEDIO	150
5.1.1. Política Institucional para el Vínculo con el Medio.....	151
5.2. Resultados del impacto de la Vinculación con el Medio.....	154
5.5. Síntesis evaluativa	155
5.5.1. Fortalezas del área de Vinculación con el Medio	156
5.5.2. Debilidades o aspectos a desarrollar del área de Vinculación con el Medio	156
PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL.....	157
6.1. ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	160
6.2. ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO	164
6.3. ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	169
6.4. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	171

INTRODUCCIÓN

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano entiende la educación superior como un derecho y un proceso decisivo en la construcción de una sociedad más justa, digna y solidaria. Esta prioridad se refleja en un modelo educativo marcado por el compromiso con el desarrollo crítico integral de quienes estudian en nuestra institución, generando para ello un entorno basado en la colaboración, la participación democrática y la innovación creativa. Ello es posible gracias a una comunidad académica, funcionaria y de estudiantes que se movilizan y ponen en valor saberes y conocimientos al servicio de la transformación del país.

El período 2018-21 significó un momento de inéditos desafíos. La crisis del sistema político, evidenciada en el estallido social de 2019, y la aparición del COVID-19 implicaron un vuelco general en todas las esferas nacionales, pero estos acontecimientos tuvieron una particular intensidad en nuestra universidad. En ese contexto la Academia demostró ser una organización resiliente y capaz de dar una respuesta adecuada a sus compromisos, partiendo por la continuidad y mejora de los estudios impartidos.

Es necesario destacar que entre 2018 y 2019 la universidad vivió un complejo proceso en materia financiera, explicable por su pequeña escala dentro de un sistema de educación superior altamente competitivo y concentrado. La nueva institucionalidad, producto de la ley 21091, aparejó nuevos desafíos e instaló un marco regulatorio muy exigente, en un contexto de una demanda altamente volátil y cambiante. Ante las evidentes dificultades experimentadas la respuesta de la Universidad fue diseñar e implementar un plan de recuperación financiera pensado a dos años, aprobado por la Superintendencia de Educación Superior (SES), que busca mitigar los riesgos financieros en todos los niveles y asegurar la solvencia económica en perspectiva estratégica.

Debido a ello se adoptaron difíciles medidas económicas y académicas que permitieron dar particular seguimiento a todos los niveles de cumplimiento docente y administrativo y lograr el mayor control posible de los procesos financieros mediante los más altos niveles de auditoría externa. Se generó deliberadamente una racionalización de los gastos operacionales y variables. Todo esto facilitó el cumplimiento de los compromisos de equilibrio operacional. Se ha buscado adaptar nuestra escala administrativa y docente en atención a variables de eficiencia, como también a la constante evaluación de los procesos académicos, de modo que se pueda asegurar simultáneamente el más adecuado aseguramiento de la calidad.

En forma paralela se ha iniciado una importante modernización de la gestión por medio de la implantación de nuevas soluciones tecnológicas que están permitiendo la optimización de la administración de los cuerpos docentes y fortalecer los procesos de mejora hacia la calidad en la prestación de servicios. Este cambio nos ha permitido dar un salto en los mecanismos de integración entre administración financiera, planificación académica, aseguramiento de calidad y análisis institucional.

Tanto en pregrado como en postgrado la Universidad ha avanzado en la apertura de nuevas carreras y programas, impulsando el desarrollo de una nueva oferta cada vez más completa viable y diversa,

orientada a continuar con nuestra complejización de acuerdo con el plan de desarrollo institucional 2016-2025.

La respuesta institucional a la pandemia privilegió el cuidado de las personas, sin descuidar la integralidad de la propuesta educativa. En medio de la incertidumbre aparejadas a la docencia remota, la Academia acrecentó su labor, transformando creativamente sus procesos para reasumir su labor de docencia, creación, investigación y vinculación externa, fortaleciendo su capacidad de generar debate, incidiendo en el ámbito público, y ampliando al mismo tiempo su ámbito de carreras, saberes y disciplinas. Es importante destacar que estas operaciones demandaron un mayor esfuerzo conjunto y especial disciplina en el trabajo de todas las personas y entidades de la Universidad, con una rigurosidad que ha sido clave, en un escenario nacional altamente incierto.

En medio de este proceso la Academia ha logrado una destacada presencia en los principales debates públicos, de forma constante e incisiva, relevando la defensa de los derechos humanos, y posicionando a nuestra Universidad como un referente crítico y generador de conocimiento en medio de la contingencia. En ese campo ha mostrado que es una Universidad que busca la excelencia con mirada interdisciplinaria, comprometida con la inclusión y transformación social, buscando la promoción y defensa de los derechos humanos, la democracia y la justicia social.

El proceso de autoevaluación institucional, que se expresa en este informe, ha representado un tiempo de cambio y mejora de nuestras acciones mediante una mayor comprensión de ellas; se ha constituido en un medio de reflexión que ha llevado a detectar y corregir errores, reestructurar acciones y las teorías que las sustentan y obtener así nuevos conocimientos y conductas adecuadas a nuestros valores. Ese proceso ha debido asumir las conclusiones y desafíos propuestos en el plan de recuperación financiera aprobado por la SES a fines de junio, por lo que su temporalidad se ha extendido unos meses, condición necesaria para asumir a cabalidad esta variable crucial para nuestro futuro.

Esperamos que este informe de autoevaluación pueda reflejar la intensidad de los procesos docentes, investigativos, creativos y culturales que se viven al interior de nuestra universidad, cuyas dinámicas democráticas de gobierno interno se van construyendo y consolidando en lo cotidiano, y se reflejan públicamente en el quehacer de los miles de profesionales que hemos formado durante las más de cuatro décadas de nuestra institución.

Álvaro Ramis
Rector



LA UNIVERSIDAD
ACADEMIA DE
HUMANISMO CRISTIANO

CAPÍTULO I

LA UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

1. Presentación de la Universidad

1.1. Breve reseña histórica y sistema de gobierno

La Academia de Humanismo Cristiano fue fundada en el mes de noviembre de 1975 por el entonces arzobispo de Santiago, Cardenal Raúl Silva Henríquez, en conjunto con un grupo de académicos e intelectuales de relevante experiencia en gestión de importantes universidades de nuestro país, entre 1967 y 1973. Lo anterior surge como respuesta a la falta de libertad de cátedra y de pluralismo ideológico existente en las universidades de la época. En 1988, la sucede la Universidad Academia de Humanismo Cristiano (en adelante se utilizará para nombrar a la institución su sigla “UAHC” o “Universidad”). Esta institución se definió desde sus inicios como un proyecto educativo enraizado en la sociedad civil, y comprometido con la lucha por los derechos humanos, la justicia social y la democracia. Es, por lo tanto, una institución que, en continuidad con la Academia, ofrece desde hace más de cuarenta años un espacio para el desarrollo del pensamiento crítico, la diversidad de ideas, creación, investigación y desarrollos profesionales; en un ambiente de libertad académica, al servicio del espacio público y las dinámicas necesidades de cambio o transformación de la sociedad y su desarrollo.

La UAHC es una institución autónoma y autogestionada, con fines públicos, de carácter pluralista, crítico, con visión latinoamericanista, comprometida con la tradición democrática de las universidades chilenas y los valores humanistas provenientes de las diversas vertientes y disciplinas del pensamiento social. Por otra parte, también se ha reconocido desde sus inicios, más allá del marco legal vigente, como una institución sin fines de lucro en concordancia con su visión y misión.

En su génesis participaron un conjunto de corporaciones, fundaciones y centros académicos de investigación¹, algunas de las cuales aún permanecen como miembros de la Asamblea de Socios².

El actual Directorio de la Corporación Universidad Academia de Humanismo Cristiano está integrado por:

- Corporación Privada de Desarrollo Social Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA);
- 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)

¹ Participaron originalmente en su fundación las siguientes instituciones: Programa de Seguimiento de las Políticas Exteriores Latinoamericanas (PROSPEL); Grupo de Estudios Agro-Regionales (GEA); Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO); Corporación Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE); Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales (ILET); y el Servicio Universitario Mundial (WUS).

² La Asamblea de Socios corresponde a una instancia participativa que elige a los miembros permanentes del Directorio, siendo este organismo el que tienen a su cargo la definición de las políticas generales de la Universidad, particularmente, en materias financieras y de resguardo del patrimonio.

Los principales cargos directivos que se derivan de la estructura organizacional se presentan en la tabla 1.

Tabla N° 1: Cargos Directivos de la Institución

Cargo	Responsable
Rector	Álvaro Ramis
Vicerrector Académico	Francisco Jeannereth
Vicerrector de Administración y Finanzas	Patricio Soto
Secretaria General	Sebastián Vera
Decana de Facultad de Ciencias Sociales	Gabriela González
Decano de la Facultad de Artes	Hugo Osorio
Decana de la Facultad de Pedagogía	Beatriz Areyuna
Instituto de Humanidades	Raúl González.

Fuente: Elaborado por Dirección de Acreditación

La Universidad, de acuerdo con los Estatutos ³ y Reglamento Orgánico ⁴ aprobado vota a sus autoridades de manera democrática, mediante una integración ponderada triestamental. El Rector es elegido por la comunidad 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.

Los Decanos/as y Directores de Escuelas son también elegidos democráticamente, y se hacen acompañar para la conducción y gobierno, por los Consejos de Facultad, en los que participan estudiantes de las Escuelas. 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 respectivamente: la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

La rectoría cuenta con cinco direcciones de gestión a su cargo: Dirección de Comunicaciones, Extensión Central y Promoción (DICEP); Dirección de Asuntos Estudiantiles (DIRAE); Dirección de Acreditación (DA) y Dirección de Vínculo con el Medio (DIVIM) y Dirección Admisión (DA).

La Vicerrectoría de Administración y Finanzas (VRAF), por su parte, cuenta con cinco direcciones de gestión: Dirección de Planificación y Evaluación (DPE); Dirección de Recursos Humanos (DIRH); Dirección de Finanzas (DDF); Dirección de Informática (DDI) y Dirección de Administración (DIAD).

³ Ver anexo N°1. Estatutos de la UAHC

⁴ Ver anexo N°2.a. Plan Estratégico 2016-2025

En este contexto, la Universidad organiza su actividad académica y docente a través de tres Facultades y un Instituto distribuidos en dos Campus Además se cuenta con una Dirección Académica que agrupa a las carreras que comenzaron su oferta en el año 2021. En el Campus Condell que incluye las dependencias de Ramón Carnicer 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 programas de pre y postgrado; y el Instituto de Humanidades, que es responsable de la formación general de la Universidad y que cuenta con sus respectivos programas de pregrado y de Postgrado. Uno de estos programas es el Doctorado en Estudios Transdisciplinarios Latinoamericanos. En Ramón Carnicer está ubicada la Dirección Académica y sus dependencias están al servicio de las nuevas carreras que iniciaron recientemente su funcionamiento: Terapia Ocupacional, Ingeniería Comercial y Arquitectura.

En el Campus Brasil se ubica la Facultad de Artes, con 4 escuelas: Teatro, Cine, Danza y Música; que imparten seis programas de Pregrado; y la Facultad de Pedagogía con dos escuelas: Escuela de Pedagogía en Educación Básica y Pedagogía en Educación Diferencial, y la Escuela de Enseñanza Media que acoge a las carreras de 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.

Se debe aclarar que el Instituto de Humanidades y la Dirección Académica de las nuevas carreras administran temporalmente carreras en crecimiento hasta que en el futuro esas carreras lleguen a régimen, periodo en el cual de acuerdo al plan estratégico institucional se evaluará y determinará su dependencia definitiva.

En relación a la oferta académica de la Universidad, las siguientes tablas presentan la matrícula total por Facultad y la matrícula nueva de 2021, respectivamente.

Tabla N°2: Matrícula por Facultad y por tipo de carrera o programa (Matrícula Total)

Nombre Del Programa	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Facultad De Artes	546	514	575	691	782	777
Facultad De CCSS	2631	1825	1819	1927	1805	1842
Facultad De Pedagogía	559	362	391	424	361	372
Instituto De Humanidades		8	1	68	101	122
Dirección Académica	-----	-----	-----	-----	-----	66
Subtotal Pregrado Regular	3736	2709	2786	3110	3049	3179
Prosecución	373	851	809	898	644	634
Postgrados	274	308	325	303	138	61
Total	4383	3868	3920	4311	3831	3874

Fuente: Dirección de Registro Curricular

Tabla N° 3: Matrícula por Facultad y por tipo de carrera o programa (Matrícula Nueva)

Nombre del Programa	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Facultad de Artes	154	144	193	213	264	214
Facultad de CCSS	410	392	464	460	474	480
Facultad de Pedagogía	84	44	106	125	85	68
Instituto de Humanidades	----	-----	-----	60	62	41
Dirección Académica	-----	-----	-----	-----	-----	66
Subtotal Pregrado Regular	648	580	763	858	885	869
Prosección	274	287	240	283	255	298
Postgrados	114	119	131	101	28 ⁵	7
Total	1036	986	1134	1242	1168	1174

Fuente: Dirección de Admisión

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 desarrollado hasta ese periodo. 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.

En términos de su trayectoria histórica, la institución ha construido respuestas específicas educativas para distintos escenarios de actuación. En este sentido, la Universidad se ha pensado en diálogo permanente con el contexto, pudiéndose reconocer objetivos en relación con las fases de desarrollo institucional.

En sus inicios se instala como un proyecto específico de orientación formativa que estaba dirigido principalmente al grupo de estudiantes que habían sido excluidos del sistema educacional. De esta manera, la apertura del mercado universitario privado y el desplazamiento definitivo de la condición pública de algunas universidades tradicionales hizo que esta institución construyera un nicho, que recuperando la tradición de los centros fundadores, proyectara un espacio de acogida para el pensamiento pluralista con sentido crítico y humanista. Desde ese periodo la UAHC tránsito por diferentes etapas marcadas por demandas sociales y los cambios en las políticas educacionales orientadas a la Educación Superior.

Desde la acreditación pasada uno de los focos de atención ha sido completar el proceso de instalación de la innovación académica que posibilitó la renovación curricular de los distintos

⁵ Se puede apreciar una disminución de la matrícula entre el 2019 y 2020, puesto que se revisa y reestructura postgrado y se elabora una nueva que parte con los primeros programas ofertados en 2021.

programas de formación en concordancia con la tendencia ya instalada en varias universidades del país.

En la actualidad, producto del desarrollo institucional y los escenarios complejos, se asumen los desafíos de pensarse estratégicamente como una Universidad de tamaño mediano que se orienta a un público específico y que se vincula fuertemente a la producción y difusión del conocimiento en las áreas sociales y con posibilidades de abrirse a otras áreas del conocimiento además de realizar una verdadera reforma interna a su postgrado para preparar las bases de un desarrollo que le permita vincular los avances en materia de investigación con la formación de capital humano avanzado y contribuir a la mejora de la docencia en el pregrado como una mirada sistémica que se potencia en pos de la mejora continua y en tributación a su misión y metas institucionales.

La UAHC tiene una estructura organizacional y de gobierno que concilia los principios legales propios del Sistema de Educación Superior, regulado por las corporaciones, con un sistema de participación triestamental ponderada. La composición y niveles de autoridad de la Universidad se encuentran establecidos en sus estatutos y reglamento orgánico, quedando registrados los acuerdos en las actas del Consejo Superior Universitario y el Directorio.

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 en claro proceso de complejización y consolidación. Por todo ello, es posible bosquejar un conjunto de posturas y compromisos de nuestra Universidad frente al contexto:

- a. 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 estigmatizaciones, anteponiendo una heterogeneidad creativa frente a proyectos homogeneizadores y monoculturales.
- b. 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.
- c. 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.
- d. 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, convocando, además al conjunto de los actores a una experiencia cotidiana de coexistencia.
- e. Que el sistema universitario promueva la colaboración entre universidades que compartan el carácter y la vocación pública, garantizando un locus para instituciones que, como la UAHC, sean universidades 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.

La Universidad se caracteriza por una amplia trayectoria en investigación con transferencia social y de investigación científica. En un principio los centros fundadores de la Universidad aportaron una buena parte de su producción académica, con el tiempo han sido las escuelas y /o facultades que han ido adquiriendo un rol más protagónico en la adjudicación de fondos externos y el desarrollo de líneas de investigación. Con ese marco contextual, la institución ha mantenido fondos internos para el fomento de la investigación y ha logrado ir encauzándose a fortalecer las líneas de investigación y su aporte a la docencia de pregrado.

Para fortalecer el desarrollo y alcance de la investigación, se han establecido alianzas con otras universidades que han permitido a la UAHC 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 por la Escuela de Antropología de la institución; 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 por la Escuela de Escuela de Antropología, Historia y Geografía de esta Universidad.

Paralelo a las iniciativas anteriores, se han creado centros internos que apoyan nuestras pesquisas, 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 y el Núcleo de investigación y Docencia en Ambiente y Sociedad (NIDAS).

La Universidad ha transitado por diferentes iniciativas a lo largo de la última década para dar paso a un cambio curricular, lo que se concretó a través de proyectos MECESUP AHC110114, los que han tenido como resultado la decisión de seguir un modelo compatible con el Sistema de Créditos Transferibles Chile (SCT-Ch) que las universidades del Consejo de Rectores han acordado. De esta forma, se llevó a cabo un proceso de progresiva adopción de dicho sistema en las carreras y programas de la Universidad. Este proceso tuvo diferentes avances según las unidades académicas de la Universidad implicadas, donde se optó por una innovación de carácter procesual y creciente: en el 2013 las carreras de la Escuela de Historia implementaron un plan de estudio con SCT; luego en el 2014 lo iniciaron las carreras de pregrado diurno de la Facultad de Pedagogía; en 2015 y 2016 lo hicieron un número importante de carreras de las Facultades de Artes y de Ciencias Sociales, y los postgrados de las Facultades de CCSS y Pedagogía y en 2017 se logró cubrir el 100% de los programas académicos bajo la modalidad SCT. Durante los siguientes años se ha dado paso a la etapa de consolidación de estos planes de estudios y a la evaluación también progresiva de su implementación.

En esta trayectoria histórica se hace necesario explicitar que la Universidad ha sido capaz de adaptarse a la situación de crisis y enfrentarla en un marco de aseguramiento de la calidad para mantener no solamente el servicio educativo en las condiciones en que se establecieron en su momento para los/as estudiantes sino para responder de la mejor forma a las múltiples necesidades de ellos y ellas.

1.2. La Universidad en la crisis sanitaria

El escenario de crisis social y sanitaria que ha vivido el país desde octubre de 2019, con el estallido social primero y luego con la pandemia del COVID-19, requirió de una estrategia institucional que coordinara la toma de decisiones entre el nivel central, las Facultades y el Instituto de Humanidades, y éstas, a su vez, con sus Escuelas y Carreras, para articular directrices que ofrecieran, por una parte, un marco general de funcionamiento a la Institución y, por otra, espacios para decisiones e implementación de iniciativas específicas vinculadas a las particularidades de facultades, escuelas y carreras, teniendo flexibilidad para abordar la complejidad actual.

De esta manera, la alta incertidumbre y necesidades que el contexto de pandemia dejó ver, sobre todo con la llamada “*brecha digital*” se puso de manifiesto las profundas diferencias sociales que el país aún sostiene y permite, y requirió en el 2020 que la Institución organizara una estrategia que se compuso de tres fases:

Fase 1: Implementación y familiarización del entorno virtual de aprendizaje (en adelante EVA), con docentes y estudiantes.

Fase 2: Articulación de directrices y lineamientos conducentes a la consistencia y homogeneización de formas de gestionar el EVA desde las distintas Facultades y Escuela, generándose orientaciones desde la Vicerrectoría Académica, para operacionalizar acuerdos específicos tanto a nivel de facultades y escuelas.

Fase 3: Articulación institucional desde VRA que estableció, un plan global de cierre de semestre que consideró los acuerdos de las Facultades; y, un documento de Directrices Generales, a partir de lo implementado y aprendido en ese semestre, que reguló el EVA de la UAHC, considerando su proyección, de forma complementaria, a la práctica docente en modalidad presencial.

De esta manera, y en respuesta al Protocolo para prevención y monitoreo del contagio de COVID-19 del Ministerio de Educación (03.03.2020), la UAHC realizó acciones en distintos ámbitos de acción, para resguardar la continuidad de los procesos formativos y la calidad de estos.

Cabe mencionar que la UAHC en los primeros meses del 2019 inició el diseño y desarrollo de una Orientaciones para la docencia virtual ⁶ que permitió acompañar los procesos académicos generando diversas acciones, relacionadas con la docencia universitaria.

Esta estrategia permitió articular rápidamente la generación de Orientaciones para la programación de clases ⁷ para docentes en tiempos de movilización social emanadas desde la Vicerrectoría Académica en noviembre de 2019, con foco en la finalización del año académico en curso, las que consideraban una perspectiva de ajuste curricular a partir del análisis de los programas de asignatura y los tiempos de dedicación de estudio presencial y autónomo, abarcando estrategias didácticas, evaluativas y uso de la plataforma virtual. En el 2020 estos documentos de perfeccionaron a partir de la experiencia lo que permitió brindar los apoyos en el 2020.

⁶ Ver Anexo N° 19. a. Orientaciones para la docencia virtual

⁷ Ver Anexo N° 19.b. Orientaciones para la programación de clases

Durante enero y marzo de 2020, se realizaron encuentros docentes, para recoger sus experiencias, generando instancias de reflexión y planificación académica, visita de expertos y talleres en las distintas unidades académicas, por lo que las acciones que se enmarcaron en la cuarentena sanitaria dieron continuidad al trabajo ya iniciado anteriormente.

La Vicerrectoría Académica puso a disposición Orientaciones Académicas que acompañaron el proceso de rediseño de las actividades formativas desde la modalidad presencial hacia una virtual. De esta manera, durante la primera semana de declaración de la cuarentena preventiva por las autoridades universitarias, se entregaron a los docentes Orientaciones de Diseño Pedagógico para el trabajo virtual⁸. las que incluyeron indicaciones para el rediseño de las asignaturas teniendo en cuenta los desempeños asociados a cada curso y los resultados de aprendizaje de estos, de manera de asegurar la calidad académica y el cumplimiento de la promesa formativa⁹.

Estas orientaciones, teniendo en cuenta las características de la modalidad virtual, pusieron énfasis en el encuentro inicial entre docentes y estudiantes, y relevaron el rol mediador del docente. Siguiendo el principio constructivista que está a la base del EVA escogido por la Institución, las orientaciones consideraron diseño de actividades de aprendizaje, comunicación y evaluación.

Posteriormente se realizó el ajuste de los calendarios académicos. En primer lugar se posterga el inicio de todas las actividades académicas para el 30 de marzo 2020, planificadas inicialmente para el 16 de marzo en el caso de estudiantes antiguos y 23 de marzo para estudiantes nuevos. Finalmente, a la luz del contexto, dada la permanente evaluación institucional del escenario nacional, se postergó el inicio de las clases hasta el 06 de abril, publicándose los nuevos calendarios, explicitándose su carácter flexible, dando estabilidad y tranquilidad a la comunidad educativa con respecto al desarrollo del semestre.

Para la Facultad de Artes se dispuso de un calendario diferenciado, que por la naturaleza de las carreras y asignaturas que imparte, presenta una mayor dificultad en el trabajo completamente a distancia, distinguiéndose un período para clases virtuales a través del desarrollo de contenidos de tipo teórico, y otro posterior para el trabajo de carácter práctico con necesidad de presencialidad, que no es posible desarrollar en una modalidad alternativa a la presencial.

El recrudecimiento de los contagios en este primer semestre 2021 y las proyecciones de una virtualización más extensa de lo planificado inicialmente; y, por otra, de las dificultades que, tanto para docentes y estudiantes ha tenido este nuevo escenario (brecha digital, tele trabajo, condiciones ambientales de estudio, entre otras.) se ha realizado a partir de la experiencia de 2020 una nueva revisión de la calendarización para los siguientes meses.

Respecto a los programas de segunda titulación, práctica profesionales y procesos de finalización académica, se debe señalar que las tres Facultades de la Universidad y el Instituto de Humanidades son unidades académicas que poseen orgánicas que tienen por objetivo gestionarse con pertinencia disciplinar de las diferentes actividades curriculares que imparten. Es por esto que, las principales instancias de análisis y medidas sobre la contingencia de las actividades que tienen componentes prácticos son trabajadas en instancias internas como son los Consejos de Facultad y reuniones de

⁸ Ver Anexo N° 19.a Orientaciones para la docencia virtual.

⁹ Ver Anexo N° 19.b. Orientaciones para la programación de clases.

Ver Anexo N° 19.d. Comunicado enviado a docentes 21.03.2020.

Ver Anexo N° 19. c <http://www.academia.cl/wp-content/uploads/2020/03/00-Comunicado-Docentes.pdf>.

coordinación entre los y las docentes y encargados, ya que esto permite considerar la experiencia acumulada y el contacto directo con los y las estudiantes y con los centros, establecimientos o territorios en que los/las estudiantes se insertan.

En el caso de las actividades con componentes prácticos, sin duda la situación de cuarentena ha complejizado las posibilidades de implementación, dado que, muchos centros de práctica se encuentran cerrados o bien, las comunas de residencia de los y las estudiantes se encuentran en cuarentena parcial o total, lo cual se agudiza aún más al ser esta situación cambiante, existiendo una inestabilidad que impacta la planificación curricular de las actividades mencionadas.

En este sentido, las unidades académicas se volcaron en primer lugar a levantar información con sus estudiantes por una parte, y con los centros de práctica por otra con el fin de establecer medidas.

Las actividades prácticas fueron reemplazadas por actividades a distancia producto de la imposibilidad de iniciar actividades de este tipo en los centros de práctica, y se incorporaron formas de acompañamiento a profesionales vía remota.

A partir de la variable situación tanto interna como externa con respecto al tema, las autoridades de la Universidad y especialmente la Vicerrectoría Académica, se ha encontrado en permanente comunicación con las máximas autoridades de las unidades académicas, esto es Decanos/as de las Facultades y Director del Instituto de Humanidades con el fin de monitorear la situación existente.

En mayo 2020 y a propósito del complejo contexto sanitario, se detectó la necesidad de comunicación directa entre los docentes encargados de las cátedras vinculadas a actividades prácticas y la Vicerrectoría Académica, por lo que se decidió realizar de manera anticipada una serie de reuniones previstas para el semestre donde se abordaría la implementación, el año 2021, del quinto año de las mallas innovadas. Se desarrolló de esta manera la primera de estas reuniones, donde se comprometieron acciones para ambos escenarios. A partir de los antecedentes que han podido recogerse, se redactaron orientaciones para las Asignaturas Prácticas de la UAHC, que han materializado un primer esfuerzo por establecer definiciones sobre las medidas de contingencia que pudieran establecerse de manera centralizada, las que complementan las medidas tomadas por las unidades académicas. Este documento consigna además, recomendaciones para la Facultad de Artes, que por su naturaleza eminentemente práctica, se ve mayormente afectada por la interrupción de actividades presenciales.

En la misma dirección de entregar indicaciones para mantener las actividades de tipo prácticas¹⁰, es de especial sensibilidad la situación de estudiantes que se encuentran en proceso de finalización de sus carreras y programas, dada la necesidad de iniciar su vida profesional, requiriéndose de un mecanismo para poder llevar a cabo exámenes de grado y/o título tanto a nivel de estudios de pregrado como de postgrado.

A partir de lo anterior, el 30 de abril se publicó el Instructivo de telegestión de exámenes de título o grado¹¹.

La modalidad de gestión académica a través del teletrabajo requirió que los equipos de gestión académica involucrados revisaran el conjunto de los procesos curriculares y académicos, en la

¹⁰ Ver Anexo N° 21.a. Orientaciones para las asignaturas prácticas de la UAHC.

¹¹ Ver Anexo N° 22. Instructivo de telegestión de exámenes de título o grado.

perspectiva de una modalidad no presencial, lo que comprende también las tareas habituales de apoyo y soporte a la docencia apegada a la normativa reglamentaria interna.

Este instrumento que tiene validez en tanto se extienda el período de cuarentena sanitaria, ha permitido dar continuidad a los procesos de los que se hace mención, estableciéndose los procedimientos para llevarlo a cabo e indicándose la necesidad de consentimiento informado, lo que permite que existan criterios de transparencia e igualdad frente a la rendición de dichas evaluaciones tan relevantes para la etapa final de la trayectoria formativa.

Desde la publicación de dicho instrumento y hasta noviembre 2020, se realizaron 28 exámenes de grado a través de videoconferencias, de ellos 6 corresponden a carreras de pregrado regular y 17 a programas de prosecución de estudios.

Una de las medidas tomadas en el 2020, entre las múltiples adecuaciones fue la postergación de las calificaciones durante el proceso de adaptación a clases virtuales, puesto que la incorporación del trabajo académico en formato virtual ha requerido de un gran esfuerzo de preparación y adaptación, ello se suma no sólo a la incertidumbre del contexto nacional con respecto al ingreso progresivo a cuarentenas sanitarias a las que se ven afectados docentes y estudiantes, sino también, a las condiciones desiguales con respecto a los soportes tecnológicos con los que los miembros de la comunidad educativa enfrentan esta nueva realidad.

Es por esto que se indicó a los y las docentes la postergación durante el primer mes de clases de las calificaciones de las distintas asignaturas que imparten con el fin de disminuir los niveles de ansiedad que son propios de estos procesos. Cabe mencionar que esto no implica dejar de planificar actividades asociadas a la evaluación, la que en conformidad con el Modelo Educativo UAHC se entiende como un mecanismo para la obtención de información permanente sobre el proceso educativo.

Considerando los procesos de acompañamiento a la docencia virtual que ha desarrollado la Vicerrectoría Académica¹², los distintos instructivos y orientaciones que han sido difundidos entre los y las docentes han incorporado sugerencias vinculadas a la evaluación y la calificación.

Entendiendo la relevancia de este aspecto de la docencia universitaria es que se han construido orientaciones específicas para la Evaluación del Aprendizaje¹³ considerando especialmente el contexto de enseñanza virtual y las herramientas disponibles en la plataforma institucional o Campus Virtual UAHC.

Es importante mencionar que el Campus Virtual Institucional está soportado en la plataforma Moodle, que está especialmente diseñado para EVA, lo que sin duda enriquece las posibilidades de actuación de los docentes en esta materia.

Por último, todo lo expuesto requirió en el año 2020 de seguimiento, por lo que al mes de comenzada la docencia en contexto de virtualización, se iniciaron las acciones de seguimiento y monitoreo de su funcionamiento. Es así como, se generó un calendario mensual de reuniones, las que congregaron a los y las docentes de la Universidad de manera ampliada con las autoridades académicas de la UAHC. Estas reuniones permitieron no sólo recoger la evaluación de los docentes

¹² Ver Anexo N°19. f Presentación Dirección de Desarrollo Académico en reunión ampliada con docentes.

¹³ Ver Anexo N°19. j Orientaciones para la implementación de procesos de Evaluación del aprendizaje en el Campus Virtual UAHC.

sobre el proceso en curso, sino que propició el intercambio de experiencias y la formación de comunidades de aprendizaje entre los académicos participantes.

Junto con lo anterior, se estableció la recolección de información a través de consultas realizadas por medio de formularios virtuales que permitieron conocer el desarrollo de acciones y el nivel de conformidad con las estrategias implementadas. Cabe destacar que estos instrumentos están alineados con la aplicación de la Encuesta de Caracterización Docente en uso de TIC que permitió conocer el nivel de preparación de los y las docentes en torno al trabajo en Eva y que si bien no tuvo como objetivo principal conocer el funcionamiento de las acciones implementadas, permitió diagnosticar el uso de TIC en la comunidad docente y diseñar los apoyos correspondientes, siendo esta medida un insumo inicial fundamental.

La información recogida a partir de estos mecanismos -reuniones y encuestas- permitió realizar acciones de mitigación de los aspectos más deficitarios, identificar los niveles de acompañamiento que son requeridos por los docentes y fortalecer aspectos vinculados a las estrategias de enseñanza virtual a partir del intercambio de experiencias positivas de trabajo.

En lo referido a la satisfacción de los estudiantes sobre el uso de la plataforma Campus Virtual y del paso a la modalidad no presencial, la Universidad implementó en 2020 un cuestionario¹⁴ bajo la modalidad de encuesta *on line* que permitió levantar alertas en esta materia y brindar apoyos cuando se requerían.

En síntesis, la experiencia de la implementación de medidas para mitigar el impacto del cambio abrupto que se tuvo que realizar con la consecuente adaptación de la comunidad universitaria al escenario de pandemia, permitió a la UAHC continuar brindando el servicio educativo resguardando la calidad del proceso formativo de nuestro estudiantes y también dando las condiciones para que los y las docentes pudieran desempeñar su función, lo que ha sido una fortaleza en este nuevo escenario que provocó la segunda ola de contagios al iniciarse el primer semestre 2021, en la cual se dio continuidad a la aplicación de las medidas de 2020.

En el segundo semestre 2021 se elaboró un Plan de Difusión para informar el Retorno Parcial¹⁵ y se realizaron una serie de acciones para aplicar las medidas de seguridad, las que fueron debidamente informadas a la Superintendencia de Educación Superior, lo que incluía Protocolo para el Trabajo Seguro en tiempos de COVID-19¹⁶, Protocolo de Distanciamiento Social y carga de ocupación en tiempos de COVID-19¹⁷, además del funcionamiento del Comité de Retorno que continua realizando reuniones periódicas con colaboradores representantes de la comunidad.

Por su parte, cada Facultad, Instituto, Dirección Académica y sus respectivas carreras o programas realizan a su vez una lectura y una adecuación según las necesidades emergentes que han surgido en el desarrollo de sus procesos formativos, estableciendo medidas y adaptaciones al contexto,

¹⁴ El instrumento se conforma de 12 ítems tipo escala Likert que evalúa el grado de satisfacción en el uso de la plataforma. Considera aspectos como la dedicación temporal al trabajo en plataforma, funcionamiento, disponibilidad y estabilidad del Campus, integración docente-estudiante, proceso de aprendizaje, satisfacción general y opción de sugerencias. Está dirigido a todos los estudiantes de pregrado regular de las jornadas diurna y vespertina. Se ha diseñado un instrumento de las mismas características para conocer el grado de satisfacción de las y los académicos.

¹⁵ Ver Anexo N° 23.d : Procedimiento-retorno-trabajadores

¹⁶ Ver Anexo N° 23.b : Protocolo para el Trabajo Seguro en tiempos de COVID-19

¹⁷ Ver Anexo N° 23.e : Protocolo de Distanciamiento Social y carga de ocupación en tiempos de COVID-19

realizando seguimiento y tomando decisiones de acuerdo con las necesidades que se detectan desde los estudiantes y los académicos en el avance del plan de estudios¹⁸.

1.3. Propósitos institucionales y orientaciones estratégicas

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 proceso de acreditación 2014, lo que fue debidamente presentado en el proceso de acreditación anterior. En la perspectiva de formalizar procesos, mecanismos, protocolos, cultura institucional y formas organizacionales, el Plan Estratégico 2016 -2025 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 de gobierno y ajustándose a la necesidad de decante que tienen los procesos de innovación formativa, investigativa y de vínculo con impacto en los territorios¹⁹.

En este periodo en que la Universidad fue acreditada por 4 años, se cuenta con el *Plan Estratégico Institucional* para el período 2016-2025 (PEI), diseñado participativamente bajo la conducción de la Rectoría y la articulación a través de la Dirección de Planificación y Evaluación, en un proceso que implicó 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. Este Plan es el que se presentó ya en la acreditación pasada y sus ajustes solo van en la senda de articular las observaciones y compromisos asumidos con la acreditación anterior.

Entre 2016 y 2020 la institución experimentó importantes cambios tanto en su estructura organizacional como académica, lo que hizo necesario revisar la planificación estratégica original, específicamente en lo referido a objetivos específicos e indicadores de medición. Este ajuste no descarta lo realizado por la anterior planificación, sino que mantiene una continuidad de propósitos, aprovechando y actualizando el trabajo realizado anteriormente.

La actualización del Plan Estratégico Institucional realizada en 2021 fue llevada a cabo a través de un proceso reflexivo y participativo, donde diversas unidades académicas y de gestión aportaron en forma crítica distintos elementos que enriquecieron el producto final.

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

¹⁸ Ver Anexo N° 27: Informe SIE e Informe de contingencia Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales.

¹⁹ Ver Anexo N° 2.a. : Plan Estratégico Institucional 2016-2025

Principios

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

- a. El respeto, defensa activa y promoción de los DDHH, la interculturalidad y la justicia social como imperativos básicos de la convivencia democrática;
- b. El compromiso con una convivencia expresada en relaciones humanas colaborativas, equitativas, y el rechazo a todo tipo de discriminación;
- c. 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;
- d. El fomento del pensar abierto a la pluralidad, que permita el desarrollo de personas autónomas, críticas y creativas;
- e. La búsqueda permanente de una docencia comprometida con la investigación, la creación, y la vinculación transformadora con el medio;
- f. La independencia institucional de intereses políticos, religiosos y económicos, asegurando un proyecto educativo laico y sin fines de lucro.
- g. 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.

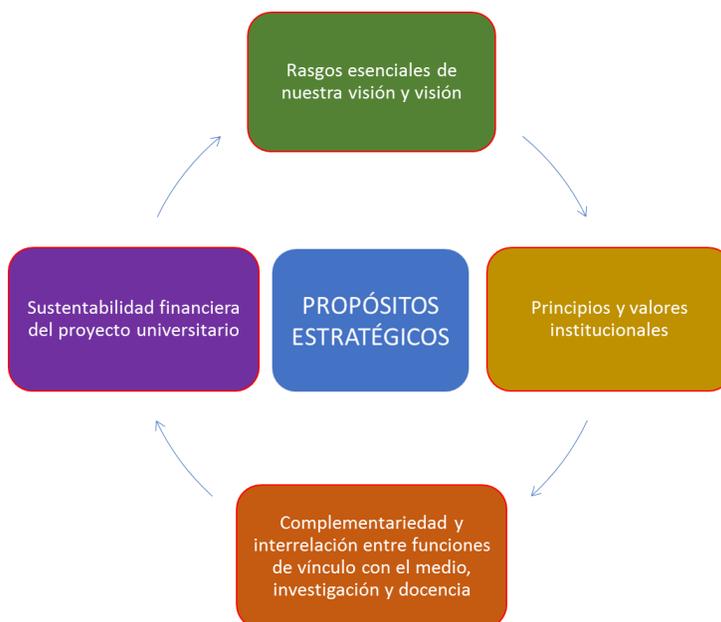
Contribuimos de manera crítica al desarrollo de las Ciencias Sociales, las Artes, las Humanidades, la Pedagogía; y otras áreas del conocimiento y del quehacer científico y profesional, en los ámbitos de la docencia, la investigación, la creación artística y la vinculación con el medio, en concordancia 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, y otras áreas del conocimiento y del quehacer científico y profesional, 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.

Figura N° 2: Propósitos Estratégicos de la Universidad



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Para cumplir con la misión la UAHC cuenta con:

- ✓ Con los principios valóricos que sustentan el Proyecto Educativo como lo son el compromiso con la promoción y defensa de los derechos humanos y de la democracia como imperativos básicos de convivencia y desarrollo entre las personas; el compromiso con un desarrollo sustentable e incluyente de todos los sectores del país, con especial énfasis en la equidad y en la eliminación de todo tipo de discriminación, especialmente de género y étnico y la construcción de un espacio educativo con una mirada abierta y pluralista, que hace del pensamiento crítico un sello formativo de su docencia.
- ✓ El Modelo Educativo²⁰ que define y orienta los procesos de difusión del conocimiento, visibiliza a los sujetos aprendices, construye dispositivos de acompañamiento al proceso formativo, oferta escenarios diferenciales de actuación docente y por último, involucra a los actores en la concreción del Proyecto Educativo que han reconocido como propio de la institución.

²⁰ Ver Anexo N°4.a: Modelo Educativo de la UAHC.

- ✓ El Modelo de Inserción Territorial²¹ plantea el trabajo consensuado concertado y situado de miembros de la comunidad académica. Este trabajo comprende las acciones derivadas del proceso formativo y también de las acciones que se relacionan con el trabajo de producción, creación y transferencia de conocimiento científico y artístico. En este sentido, el modelo considera un esfuerzo institucional de integración entre las áreas del conocimiento y la construcción de dispositivos específicos que puedan dialogar con las problemáticas socioculturales de territorios particulares, aportando hacia el medio externo de manera pertinente a las necesidades detectadas y retroalimentando la calidad de la formación a través de esta relación. Este Modelo se basa en una serie de conceptos y principios clave que están en directo diálogo con las orientaciones estratégicas de la Universidad así como con el Modelo Educativo y con el Modelo de Aseguramiento de la Calidad.
- ✓ El Modelo de Aseguramiento de la Calidad²² que favorece aprovechar la experiencia que ha acumulado la Universidad a lo largo de su historia, donde se recogen los conocimientos y habilidades, aciertos y desaciertos, insumos resultantes de diferentes ejercicios de planificación estratégica y de diversos mecanismos de autorregulación donde la exigencia ha sometido a la institución a generar procesos dinámicos, situados y prospectivos que le han permitido una mayor comprensión y un desarrollo ascendente en el camino de alcanzar la Misión y el logro de los propósitos y objetivos institucionales.

Dimensiones estratégicas y objetivos para el periodo 2016-2025

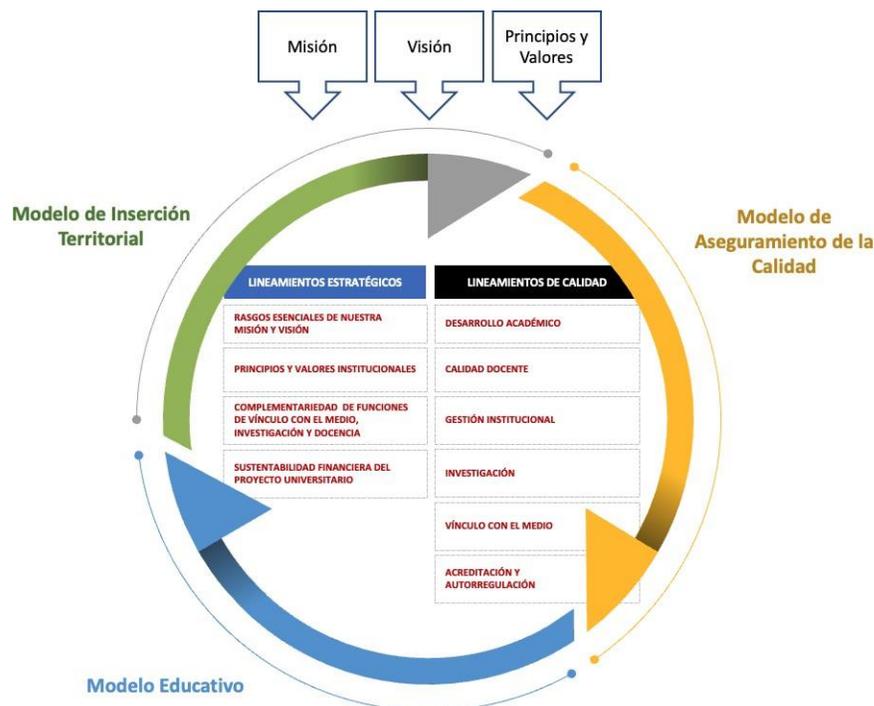
En el Plan Estratégico 2016-2025 se pueden distinguir dos grandes ámbitos; los lineamientos estratégicos y los lineamientos de calidad. Los primeros dan cuenta de los aspectos esenciales de la institución; su misión, visión y valores, mientras que los segundos velan por la capacidad de la institución de autorregular su gestión y crear condiciones de mejoramiento continuo.

Tanto los objetivos que apuntan a la estrategia institucional como los objetivos de calidad reciben tratamiento de estratégicos, ya que ambos velan por la institución completa en un horizonte de largo plazo. Esto da cuenta de la importancia que la institución ha concedido a los diversos objetivos de gestión y su respectiva operacionalización en la definición de actividades, indicadores, metas y responsables. En otras palabras, la gestión de la calidad forma parte de la cultura institucional misma.

²¹ Ver Anexo N° 4.b: Modelo De Inserción Territorial de la UAHC.

²² Ver Anexo N° 4.c: Modelo De Aseguramiento de la Calidad de la UAHC.

Figura N° 3: Representación del Plan Estratégico institucional y sus lineamientos



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

El Plan Estratégico 2016-2025 distingue dos grandes ámbitos; los lineamientos estratégicos y los lineamientos de calidad. Los primeros dan cuenta de aspectos esenciales de la institución; su misión, visión, principios y valores, mientras que los segundos velan por la capacidad de la Universidad de autorregular su gestión y crear condiciones de mejoramiento continuo.

La institución ha situado los lineamientos o propósitos de calidad al mismo nivel que los estratégicos, pues ambos tienen relevancia institucional en un horizonte de largo plazo. Este tratamiento da cuenta de la importancia que la UAHC concede a los diversos objetivos de gestión y su respectiva operacionalización en actividades, indicadores, metas y responsables. En otras palabras, la gestión de calidad forma parte de la cultura institucional de la UAHC.

Evidenciar una constante mejora en los lineamientos estratégicos y de calidad, garantiza que la Universidad cuente con las condiciones requeridas para realizar adecuadamente todas sus funciones institucionales: docencia, vinculación con el medio, investigación y gestión institucional.

1.4. 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 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 que comenzó en 2016, la institución desarrollara un conjunto de unidades y dispositivos que apoyan a los (as) estudiantes y al quehacer de las Escuelas, de manera de generar condiciones materiales reales para el despliegue de estos proyectos formativos.

Características del Modelo Educativo

- 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 estas 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.

a. 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.

1.5. Modelo de Inserción 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.

Características del Modelo de Inserción Territorial

a. Es participativo y promueve la co-construcción colaborativa con las Comunidades y Territorios. Participación en tanto toma de decisiones, de las personas que forman parte del territorio, con un alto nivel de involucramiento de actores, organizaciones e instituciones del entorno.

b. La Inserción es contextualizada y pertinente, poniendo en el centro a las personas con las cuales se articula, así como también, su cotidianidad, necesidades e impactos que desea alcanzar.

c. Al ser un constructo en constante cambio, la noción de territorio implica necesariamente una perspectiva histórica. Además es situado, desde la perspectiva de reconocer trayectorias, análisis de la realidad en la que se inserta, identificar hitos, necesidades de las personas, grupos, comunidades que interactúan en el espacio territorial, las relaciones de poder y opresión.

d. La inserción en el territorio y la relación con las comunidades que allí permanecen, implicará una relación horizontal y una comunicación que permita mostrar las singularidades, las diversidades, la diferencia y la desigualdad, facilitando acontecimientos y proyectos orientados a recrear formas de resignificar la participación y la solidaridad, la reconstrucción de lazos vinculares y sociales destinados a dignificar la vida social de los/as sujetos/as.

e. Busca potenciar y articular las capacidades de las y los actores sociales de los territorios con el fin de aportar al buen vivir, en razón de sus propias potencialidades de modo que esa inserción promueva el desarrollo de capacidades que posibiliten acciones de largo plazo y sostenibles en el tiempo.

f. La transformación socio-territorial pone atención al ambiente, la cultura y a la implementación de acciones dialógicas en ese ambiente.

1.6. Modelo de Aseguramiento de la Calidad

En el marco del Aseguramiento de la Calidad, la Universidad Academia Humanismo Cristiano (UAHC), ha puesto en práctica desde sus orígenes y desde una praxis centrada en responder a los desafíos que la sociedad chilena exige, así como a la actual legislación sobre la materia diferentes mecanismos tendientes a instalar progresivamente una cultura de evaluación, monitoreo y autoevaluación permanente y sistemática, orientada a la mejora continua, también llamada fomento de la calidad o mejoramiento permanente, la que en el año 2016 se concretó en un Modelo de Aseguramiento de la Calidad (MAC) y que, posteriormente, en el 2020 se actualiza en respuesta al dinamismo natural de la institución y a sus avances en esta área.

El Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la UAHC es un marco referencial que orienta a la comunidad universitaria al cumplimiento de un conjunto de exigencias mínimas que garantizan que la institución cuente con las condiciones requeridas para realizar sus funciones académicas, esto es, investigación, docencia y extensión. y de cómo todo aquello se internaliza en el quehacer interno de la Universidad. En cada unidad, sea administrativa, académica o de servicios, para la interacción y el funcionamiento de diferentes sistemas y mecanismos orientados a la gestión considerando la cultura institucional y por cierto, la visión, misión y principios que emanan del planteamiento estratégico.

Bajo una mirada hacia la “gestión de la calidad”, Ball (1997), Birnbaum (2000), Lindsay (1992) y Van Vught (1994) señalan que el “aseguramiento de calidad” alude a “la gestión sistemática y a procedimientos de evaluación que se adoptan para asegurar el logro de una calidad específica, que permita a los grupos de interés tener confianza en la gestión de la calidad y en los productos logrados. Los grupos de interés son individuos y conglomerados que tienen preocupación por los logros de una institución de educación superior o del sistema en general” (En González y Espinoza, 2008).

El aseguramiento y la promoción de la calidad conlleva los mayores desafíos, en tanto debe resguardar la garantía de calidad mientras ejecuta planes de mejora y desarrolla mecanismos para la autorregulación y evaluación, y al mismo tiempo, constituye un eje central en cualquier institución de la Educación Superior, generando así una cadena de valor, donde el análisis

institucional para detectar brechas entre lo real y lo esperado, la evaluación circular permanente que favorece la retroalimentación y los ciclos de mejora, entre otros componentes que están presentes y que, se ven reforzados por las regulaciones de diferentes organismos e instituciones públicas, de aquellas consagradas en la Ley N° 21.091, sobre Educación Superior, todos aspectos que se han tenido presentes en la actualización del MAC.

El Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la UAHC ha avanzado en la consolidación y armonización de los componentes que lo conforman, como lo son las unidades que participan en los diferentes hitos y procesos de la cultura de la evaluación en las áreas que son fundamentales en el quehacer de la institución para potenciar la coherencia institucional. Se busca responder esencialmente a la lógica de la autorregulación y el control de procesos; una demanda ineludible que transparenta su quehacer y mira su labor desde el régimen de lo público, a partir de definiciones propias de la Academia, en armonía con su ethos organizacional y su misión, visión, principios y valores.

Es de especial relevancia, en este contexto de mejoramiento continuo de la calidad, la importancia asignada al Modelo Educativo y al Modelo de Inserción Territorial la noción de “aprendizaje continuo” explicitada en el Modelo de Gestión, lo que promueve la coherencia y articulación institucional entre el Plan Estratégico, los planes de desarrollo (de corto y largo plazo) y el cumplimiento de metas institucionales como variables críticas que dan cuenta de las prácticas de gestión con fines de autorregulación.

El Modelo de Aseguramiento de la Calidad (MAC) tiene como propósito definir y orientar el quehacer institucional proporcionando lineamientos y un marco de exigencias para la planificación, el seguimiento, control y evaluación de la gestión académica y administrativa, de manera de hacer posible la verificación del cumplimiento de sus propósitos y objetivos institucionales y de esta forma propender a la cultura de la autorregulación y el control de procesos y subprocesos, proporcionando confianza interna y externa de la gestión de la calidad y en los productos logrados por la Universidad Academia Humanismo Cristiano.

Características del Modelo de Aseguramiento de la Calidad

- a. Es incremental puesto que favorece la progresiva y constante búsqueda de la excelencia de los insumos, procesos y servicios de las actividades académicas y administrativas la institución en sus diferentes áreas, en el tiempo.
- b. Potencia la cultura de la calidad basada en la evaluación organizacional, lo que implica la revisión constante de sus procesos y subprocesos y la aplicación de diversos mecanismos que funcionan bajo la responsabilidad de diferentes unidades académicas y administrativas de acuerdo a sus propias funciones y roles dentro de la institución.
- c. Orienta sobre la importancia de contar con información oportuna y objetiva a las instancias superiores, decanatos, vicerrectorías, rectoría, según corresponda, que sirvan de apoyo para la toma de decisiones estratégicas y la construcción de los planes de desarrollo de diferente alcance, que permitan cumplir cabalmente con la Misión, Visión y Principios y Valores institucionales.

En el capítulo siguiente se Aborda el Aseguramiento de la Calidad y en ese contexto se da cuenta de manera breve de los avances del periodo de acuerdo a las observaciones de la acreditación anterior como del actual proceso de autoevaluación, entre otros.



ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD

CAPÍTULO II

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD

2.1. Aseguramiento de la Calidad

El aseguramiento y la certificación de la calidad de los procesos internos de la Universidad eran hasta el primer semestre de 2020 realizadas por la Unidad de Control de Procesos y Aseguramiento de la Calidad, dependiente de la Dirección de Planificación y Evaluación. En el marco de la reestructuración institucional se crea la Dirección de Acreditación dependiente de rectoría que asume las funciones de apoyo y acompañamiento de los procesos de autoevaluación de carreras, programas e institucional. Esto implica un trabajo coordinado con la Dirección de Planificación y Evaluación y con otras unidades de gestión de diversa jerarquía institucional.

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 dando nuevos sentidos 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, el Modelo de Aseguramiento de la Calidad fue actualizado de manera de explicitar de mejor manera que los mecanismos de aseguramiento de la calidad institucional son de diverso origen y se gestionan de manera descentralizada bajo la responsabilidad de las unidades académicas y administrativas según sus áreas de incidencia y responsabilidad.

La orientación genérica para aplicar el MAC se encuentra explicitado en las políticas y los instrumentos basales para orientar las acciones estratégicas, el Plan Estratégico Institucional así como el Plan Operativo Anual²³ y una serie de mecanismos que llevan a cabo las diversas unidades académicas y administrativas y que permiten retroalimentar los indicadores del Plan Estratégico tanto en los relacionados a los propósitos estratégicos y a los lineamientos de calidad. Estos instrumentos recogen y dan cuenta del avance en función de un conjunto de indicadores que son articulados con los objetivos propios de cada dirección. El seguimiento permite lograr el mejoramiento continuo de los procesos y levantar nuevos procesos de planificación o ajustar los existentes.

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.

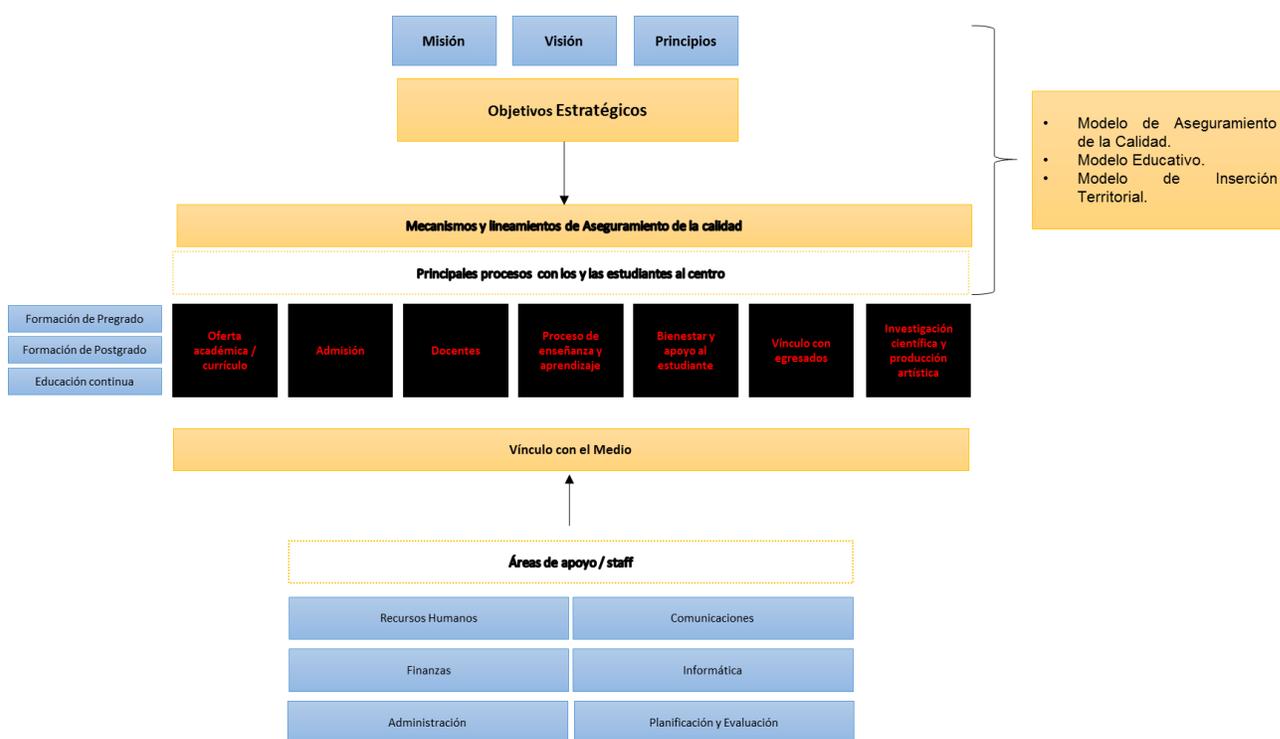
La política de aseguramiento de la calidad requiere en la actualidad que la institución aplique de manera periódica procesos de autoevaluación o de autorregulación. Las facultades, escuelas y

²³ Ver anexo N°2.b: Formulario Plan Operativo Anual, POA.

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 que van más allá de los programas o carreras con acreditación obligatoria, lo que facilita la toma de decisiones que encausen de mejor manera su planificación, gestión y la implementación de estrategias de desarrollo.

En este sentido, durante el proceso de autoevaluación 2020-2021 se ha diseñado un proyecto para instalar procesos de autorregulación permanente de los programas académicos más allá de las acreditaciones obligatorias, lo que ha comenzado a ejecutarse en el primer semestre 2021 con la actualización de los protocolos de autoevaluación para las diferentes carreras o programas²⁴, la que está siendo publicada y socializada²⁵ en el momento de la elaboración del presente informe.

Figura N° 4: Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC)



Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Como se sabe, toda organización que pretende garantizar su existencia y consolidar su aporte a la sociedad, debe asegurar condiciones adecuadas de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. Esto supone una opción de desarrollo institucional que incluya una permanente lectura del contexto externo e interno, la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad y, especialmente,

²⁴ Ver Anexo N° 31.a: Guía de autoevaluación UAHC, 2021.

²⁵ Ver Anexo N° 31.b: Noticia sobre la guía de acreditación, agosto 2021.

contar con instrumentos de planificación y evaluación que definan el camino a seguir y que aporten a la toma de decisiones.

Como parte de esta premisa, la Universidad busca la optimización y el mejoramiento continuo de todos sus procesos, lo que conducirá finalmente a alcanzar los más altos niveles de calidad institucional, tomando en cuenta el Plan Estratégico Institucional, como su misión y visión.

En este sentido, las unidades académicas y de gestión son responsables de:

- a) Conocer, implementar y evaluar las acciones de gestión realizadas a partir de los sentidos y prácticas derivadas del Modelo Educativo de la Universidad.
- b) Conocer, difundir y utilizar el Plan Estratégico Institucional como herramienta principal de gestión, en armonía con otros planes de alcance temporal intermedio (Planes de Facultad y Planes de Mejoramiento derivados de procesos de acreditación.).
- c) Conocer, diseñar, actualizar y utilizar las distintas políticas y mecanismos que la Universidad se ha dado, enmarcando las gestiones realizadas en los parámetros y criterios de calidad emanadas de dichas fuentes.

2.2. Proceso de autoevaluación interna 2020- 2021

El proceso de autoevaluación de la Universidad se comenzó a organizar y programar en marzo 2020 y tuvo varios hitos.

Los objetivos que se plantearon para el proceso fueron los siguientes:

- a. Desarrollar el proceso de autoevaluación interno de manera participativa, organizada y con una amplia representación de la comunidad universitaria en el contexto de las exigencias de la acreditación institucional.
- b. Facilitar la sistematización, levantamiento de evidencias y todo aquello necesario para producir los formularios e informe de autoevaluación, según la normativa de CNA.
- c. Fortalecer a las diferentes unidades académicas, de gestión y administrativas tanto en el dominio y articulación entre políticas universitarias, mecanismos, procedimientos y resultados de las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio, así como en la instalación de la cultura de la calidad permanente.

El Comité de Autoevaluación quedó conformado por las siguientes personas:

- Álvaro Ramis, Rector (PRESIDENTE)
- Francisco Jeanneret, Vicerrector Académico.
- Patricio Soto, Vicerrector de Finanzas y Administración.
- Beatriz Areyuna, Decana Facultad de Pedagogía.
- Gabriela González, Decana Ciencias Sociales.
- Hugo Osorio, Decano Facultad de Artes
- Raúl González, Director Instituto de Humanidades.
- Presidentes de subcomités no incluidos en esta lista.

Las funciones del Comité de Autoevaluación fueron las siguientes:

- Convocar a los miembros de la comunidad universitaria al proceso de autoevaluación, destacando la importancia de éste para el desarrollo institucional.
- Coordinarse con los integrantes de los subcomités que desarrollarán las tareas de autoevaluación y análisis institucional, operativo y de redacción del informe.
- Someter a consulta técnica el desarrollo del proceso a actores responsables de las unidades de gestión y gobierno universitario.
- Solicitar y evaluar informes de progreso del proceso de autoevaluación.
- Comunicar a la comunidad universitaria el avance del proceso de autoevaluación, así como los resultados de éste.
- Cautelar que el proceso cumpla con los requisitos que establece la normativa vigente de aseguramiento de la calidad y su órgano rector (CNA Chile.)
- Aprobar el informe de autoevaluación que dio inicio a la etapa de evaluación externa que establece la CNA Chile.

Con el fin de poder llevar a cabo el proceso de acreditación Institucional con amplia participación de los actores de la Universidad, se conformaron grupos de trabajo con la misión de trabajar en equipo atendiendo y respondiendo a trabajos específicos asignados por la Dirección de Acreditación.

La conformación de estos subcomités de trabajo tuvo la intención de generar trabajo y diálogo integrando a todas las direcciones de gestión en función de levantar información desde todos los ámbitos de la comunidad universitaria, logrando rescatar y levantar relatos directos desde la gestión de las trabajadoras y los trabajadores de esta institución.

Se programaron una serie de reuniones periódicas generales, en las cuales participaron todos los integrantes de los subcomités con el fin de presentar los resultados de los trabajos y compromisos fijados para cada subcomité. Por otro lado, cada subcomité realizó sus propias reuniones semanales fijadas internamente de acuerdo a la disponibilidad de cada integrante del grupo.

2.2.1. Organización del proceso

El proceso se organizó en los siguientes hitos:

Hito I: Preparación del proceso de autoevaluación

El desarrollo de esta etapa contempló la constitución del Comité de Autoevaluación Ejecutivo, liderado por el Rector, cuyo propósito principal dice relación con la toma de decisiones, coordinación y monitoreo general del proceso de autoevaluación.

Se conformó además, el Comité Operativo de Autoevaluación que posibilitó ampliar la participación y cuyos miembros a su vez lideraron los subcomités de trabajo donde participaron otros actores de la comunidad universitaria⁴⁶.

Como resultado de esta etapa se socializó la metodología de trabajo, motivando así la participación de la comunidad universitaria en las diferentes subcomisiones y otras acciones relativas al proceso de autoevaluación, donde se invitaron decanos, directivos, coordinadores académicos, y se expusieron los principales hitos del proceso, la metodología de trabajo, los indicadores de interés relacionados a los criterios de evaluación y los principales desafíos institucionales.

Como resultado de esta etapa se fortaleció la unidad de acreditación constituyéndose en una dirección con dependencia en la Rectoría y se conformaron 8 subcomisiones las que se presentan en la tabla N° 11.

Tabla N° 4: subcomités de autoevaluación

N° Subcomité De autoevaluación	Área de evaluación	Criterios
Subcomité 1:	Gestión Institucional	Criterios Propósitos, metas y objetivos. Estructura Institucional.
Subcomité 2:	Gestión Institucional	Criterios Recursos Financieros; Recursos Humanos.
Subcomité 3:	Gestión Institucional	Criterios Recursos físicos y materiales; Diagnóstico mediointerno y externo.
Subcomité 4:	Docencia de Pregrado	Criterios Programas, perfiles y aspectos curriculares.
Subcomité 5:	Docencia de Pregrado	Criterios Admisión; Apoyo a estudiantes. Cuerpo Docente.
Subcomité 6:	Docencia de Pregrado	Egresados y titulados; investigación.
Subcomité 7:	Autorregulación institucional y de programas	
Subcomité 8:	Criterios del área de Vinculación con el Medio	

Fuente: Elaborado por subcomité 7

Hito II: Etapa de autoevaluación institucional

Se constituyeron y realizaron un proceso interno de trabajo las subcomisiones, lideradas por el Comité Operativo de Autoevaluación, quien se reunía quincenalmente para dar cuenta del avance, nudos y necesidades de apoyo.

Estos subcomités, realizaron múltiples tareas para lo cual contaron con un protocolo de funcionamiento y en general su trabajo fue revisar y analizar información pública del sistema de Educación Superior, datos institucionales 2017 a 2020, plan estratégico, informes de seguimiento y resultados de planes operativos, informe de sustentabilidad, resultados de acreditaciones de programas, políticas, decretos y reglamentos, entre otros para lo cual finalmente emitieron un informe tanto de la metodología, resultados y otros aspectos relacionados al funcionamiento, además de la elaboración de una informe ejecutivo que permitió retroalimentar la elaboración del FODA y el informe de autoevaluación.

⁴⁶ Ver Anexo N°13.f : Protocolo Comités y subcomités de autoevaluación 2020-2021.

En este periodo se revisaron las encuestas a actores claves y se actualizaron con una mirada amplia de manera de que se constituyan en encuestas anuales de satisfacción, aplicadas regularmente para retroalimentar no solo al nivel institucional sino también a los programas en sus propios procesos internos de autorregulación. La actualización de estas encuestas fue liderada por uno de los subcomités pero se convocaron a reuniones de análisis a miembros de otras subcomisiones para aportar en esta materia.

Como resultado en una primera etapa se puede destacar la entrega de los informes del trabajo realizado por parte de las subcomisiones y un seminario de un día y medio donde cada subcomité dio cuenta de los principales hallazgos, nudos y temas pendientes lo que facilitó por una parte la elaboración de un primer FODA y un plan de mejora a corto plazo el que se llevó a cabo entre el mes de enero y abril de 2021.

La evaluación de los resultados posibilitó la elaboración del FODA que se incluye en el presente informe así como la elaboración del primer borrador del Informe de Autoevaluación y avance en la elaboración de la Ficha Institucional y recopilación de anexos.

2.2.2. Metodología del proceso

Como ya se señaló una parte importante del levantamiento de la información se realizó a través del trabajo de los subcomités conformados por equipos mixtos, académicos y profesionales de gestión, cuyo propósito fue abordar los criterios de acreditación, de manera de analizar la situación actual en el contexto de lo que la UAHC cuenta o ha avanzado en la materia, la búsqueda de información y la elaboración de propuestas de mejoras o reforzamiento de aquello que se está haciendo adecuadamente.

Cada subcomité tuvo un presidente quien era miembro del Comité Operativo de Autoevaluación y por lo tanto, era el representante del subcomité para transmitir informes de avance, necesidades de apoyo u otras que surjan en el proceso. No obstante el presidente podía solicitar a un miembro del grupo operativo del subcomité que coordinara al grupo o que lo reemplazara.

Según el análisis inicial y considerando que cada subcomité contaba además de sus miembros permanentes con colaboradores, podían según sus acuerdos internos trabajar simultáneamente diferentes temáticas relacionadas con los criterios que le correspondían en subgrupos. Lo importante, fue coordinar estos grupos de manera de emanar finalmente un solo informe de resultados del subcomité.

Los subcomités contaron con un protocolo para guiar en términos muy generales la comunicación, actuación y sistematización del funcionamiento, de manera de favorecer el clima de corresponsabilidad, colaboración y respeto pues se buscaba que fuera eficaz y eficiente. Además se esperaba que en el proceso de trabajo se generaran aprendizajes y se sentaran las bases que facilitarían el enfrentar la acreditación en un marco en que todos y todas se empoderaran de lo que se hacía, se avanzaba y se construía en comunidad.

Cada subcomité coordinó internamente sus labores y se asignaron trabajos específicos a cada participante, trabajo que el presidente de cada subcomité tuvo la labor de sistematizar con el fin de entregar un producto específico en cada reunión general.

Por otro lado, los presidentes de cada subcomité mantuvieron reuniones permanentes formando el Comité Operativo, principal gestor de la elaboración del Informe de Autoevaluación, encargado de sistematizar el trabajo de cada subcomité con el fin de aportar a la elaboración del Informe de Autoevaluación Institucional, lo que culminó iniciado el segundo semestre académico de 2021.

Consulta 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 fue la revisión de los avances del Plan Estratégico 2016-2025 y, en ese contexto la revisión de los avances del Plan de Mejora comprometido que incluía las observaciones del acuerdo de acreditación N°445 y que fueron expuestas en este mismo capítulo.

Se presentaron a un grupo ampliado de la comunidad universitaria los indicadores de acreditación⁴⁷ para que se familiarizaran con ellos; participaron miembros del directorio, directivos, direcciones de gestión, decanos, representantes de los docentes y funcionarios.

Las personas convocadas fueron además invitadas a participar en las subcomisiones de autoevaluación, cada una propuso un FODA en la temática que le correspondió analizar y recoger información. Este ejercicio se basó en los ámbitos de gestión definidos para el Plan Estratégico y que devienen de los ámbitos descritos por la CNA para los procesos autoevaluativos de las universidades. Para tal efecto los subcomités contaron con carpetas en el drive de la Universidad con material de apoyo. Cada subcomité recabó información y la organizó en estas carpetas.

Los resultados fueron sintetizados y llevados a una asamblea ampliada donde fueron presentados y discutidos, llegando a una síntesis que posibilitó la elaboración de un Plan de Mejoramiento a corto plazo para introducir ajustes en diferentes ámbitos de la gestión, lo que se hizo posible por la anticipación del inicio del proceso autoevaluativo institucional y, por otro porque algunas acciones se comenzaron a realizar de manera paralela al funcionamiento de los subcomités de autoevaluación producto de las interacciones que se realizaron en el proceso desde un inicio.

Tanto la discusión interna de los equipos como la discusión ampliada, dio cuenta de los avances en las distintas materias: la consolidación de los cambios organizacionales, la actualización 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.

⁴⁷ Ver Anexo N°13.e: Jornada de socialización de indicadores.

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.
- c) Encuesta a titulados.
- d) Encuesta a empleadores.
- e) Encuesta a funcionarios.
- f) Estudio de empleabilidad.

2.2.3. Participación y socialización

Se realizaron diferentes reuniones de socialización desde el inicio del proceso, de manera de mantener a la comunidad informada, recibir retroalimentación y sugerencias y potenciar la participación en el proceso.

Como parte de la metodología de autoevaluación en la ruta de la acreditación institucional, los ocho subcomités de autoevaluación elaboraron una síntesis del trabajo realizado, lo que fue presentado en la jornada de socialización del 30 de noviembre de 2020, que finalizó con una segunda jornada el 15 de diciembre pasado.

En este trabajo de sistematización se revisaron los FODAs elaborados por las diferentes subcomisiones, lo que permitió subclasificar por criterio de acreditación, resultando como producto un primer FODA Institucional, de manera de utilizarlo como base en la discusión del Comité de Autoevaluación.

De esta jornada y posterior elaboración de este documento de trabajo se desprendió la priorización de las fortalezas y debilidades que permiten abordar soluciones para aminorar brechas durante el proceso de autoevaluación. La importancia es que se constituye en sí mismo un mecanismo de autorregulación pero además permite tomar decisiones orientadas a la mejora en el corto plazo. Esta es una de las actividades que se han realizado en el marco del proceso de Autoevaluación Institucional con resultados concretos y directos que han logrado tributar como un gran aporte al autoconocimiento y permanente mejora de la institución.

Por otro lado, el Comité Operativo se ha establecido como un organismo que continuó trabajando en el proceso autoevaluativo con miras a permanecer en el tiempo con la finalidad de conformarse como una comisión permanente que busca asegurar la calidad en los procesos internos de la Institución, el cumplimiento tanto de los objetivos planteados a corto y largo plazo, así como el cumplimiento del proyecto educativo institucional.

En el momento en que se estaba redactando el informe la Dirección de Acreditación organizó diferentes instancias de socialización y comunicación, además de lo que ya se había realizado con anterioridad:

⁴⁸ Ver Anexo N° 13.b.: Encuestas actores claves.

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

Redacción del informe de autoevaluación

Se organizaron varios grupos de trabajo para la redacción del informe de autoevaluación, lo que fue socializado en dos jornadas para recibir sugerencias y observaciones, además de comprometer a los diferentes actores, todos participantes del proceso.

La redacción del Informe de Autoevaluación implicó 3 meses de elaboración por parte de los equipos involucrados.

2.3. Principales resultados y desafíos.

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

- a) El Modelo de Aseguramiento de la Calidad que sirve de sustento a las diferentes políticas institucionales para dar resguardo de la efectividad institucional, debe ser revisado periódicamente porque debe responder al contexto y especialmente, a favorecer la autorregulación institucional, lo que toma mayor relevancia en el marco de la nueva ley de aseguramiento de la calidad y en los nuevos estándares que prontamente estarán a disposición de las instituciones.
- b) La Universidad cuenta con una amplia batería de políticas las que brindan un marco a la gestión institucional y sirven de orientación a la ejecución de la planificación estratégica, las que se complementan con una serie de mecanismos, procedimientos y planes de acción que requieren de las interacciones y colaboración de diferentes direcciones de gestión y académicas, lo que se pudo constatar y valorar en el trabajo de los subcomités de autoevaluación.
- c) La comunidad académica valoró positivamente la metodología utilizada en el proceso de autoevaluación porque abrió espacios de encuentro que se mantendrán en la gestión porque asegura compartir prácticas, información y potenciar el quehacer institucional.
- d) Durante todo el proceso de autoevaluación se pudo constatar que existía variada evidencia objetiva y disponible para ser consultadas antes, durante y después del proceso. Esto facilitó la realización de análisis crítico pero también la preparación del informe y sus anexos.
- e) La experiencia de autoevaluación se basó en un proceso diseñado, gestionado y conocido por todos y todas, donde se compartió responsabilidades y dejó un aprendizaje institucional que permitirá ser utilizado en las estrategias y acciones de autorregulación de las diferentes unidades académicas.

Respecto a los desafíos la Universidad deberá reforzar los mecanismos de autorregulación y continuar instalando procesos de autorregulación en carreras y programas que no tiene acreditación obligatoria, de manera sistemática. Si bien estos programas utilizan muchos de los mecanismos instalados como por ejemplo la evaluación de la innovación, seguimiento a iniciativas, entre otras se deberá fortalecer a las diferentes unidades académicas en torno a la cultura de la calidad, especialmente para responder a las nuevas exigencias que se derivan de la nueva Ley de Aseguramiento de la Calidad para las instituciones universitarias.



ÁREA DE GESTIÓN
INSTITUCIONAL

CAPÍTULO III

ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

3.1. CRITERIO: MISIÓN Y PROPÓSITOS

3.1.1. Análisis Crítico

Un primer aspecto que es necesario destacar en el análisis, es cómo la construcción y evolución que ha tenido la misión, visión y principios institucionales muestra y ha mostrado un impacto sostenido en las actividades de la Universidad en el tiempo. En el Plan Estratégico para los años 2016-2025. Se ha optado por una mirada de largo plazo, en articulación con procesos planificatorios de mediano y corto plazo, para posibilitar una gestión autorregulada desde el nivel central, pero, a la vez, dinámica y pertinente a los desafíos de desarrollo de cada unidad académica de la Universidad. Es en este entramado de instrumentos de planificación que la misión y visión de la Universidad, así como los principios y valores que se asumen, permiten efectivamente orientar y sustentar la toma de decisiones y las acciones de mejoramiento en cada una de las áreas institucionales.

Durante 2016, la DPE promovió un proceso de planificación estratégica, liderado desde Rectoría y con la participación de los distintos actores de la Universidad, tratando en cada etapa del proceso de ir integrando a la comunidad universitaria, de manera de lograr un plan de desarrollo consensuado, pertinente y valorado. De este modo, se recurrió a las instancias formales de gestión de la Universidad, esto es, las unidades administrativas y las unidades académicas: Consejos de Escuela y de Facultad.

El fundamento principal del presente plan radicó en la opción de aseguramiento de la calidad que ha hecho nuestra Universidad, en el sentido de propiciar una modalidad de gestión responsable, informada, eficiente y controlada que, partiendo de nuestra identidad institucional (misión, visión y principios), lea crítica y sistemáticamente el contexto interno y externo. En este sentido, toda planificación estratégica efectiva exige realizar un análisis estratégico a través del cual se puedan identificar claramente las prioridades a abordar por la Universidad, con relación a sí misma y en relación con el entorno universitario, en el periodo que se proyecta, así como los desafíos y riesgos que puedan existir. También ha sido menester atender, en este diagnóstico, a los compromisos institucionales derivados de los procesos de acreditación precedentes.

La misión, visión y principios, por un lado, y los insumos derivados del diagnóstico realizado, por otro lado, constituyeron el fundamento para que los actores convocados a ese proceso construyeran un conjunto de propósitos estratégicos y objetivos de gestión del Plan Estratégico 2016-2025. Este fue aprobado por el Consejo Ejecutivo de la Universidad y el Directorio, para su posterior socialización en la comunidad universitaria y puesta en marcha. Todo el proceso fue desarrollado de diciembre de 2016 a enero de 2017.

En el mismo contexto de lo señalado, en el 2019 se realizaron estudios para evaluar la posibilidad de abrir nuevas carreras, detectándose que el Plan Estratégico 2016-2025 contenía una definición de la misión y visión que limitaba las áreas de desarrollo de la institución a la de Ciencias Sociales, las Artes, las Humanidades y la Pedagogía, restringiendo lo que establecen los Estatutos de la Universidad, que hace referencia a principios y no a áreas del conocimiento con la especificidad que se había consignado.

Se debe señalar que la Universidad desde sus orígenes tuvo una opción por el desarrollo intelectual con una mirada amplia del conocimiento de las disciplinas, que quedó plasmada es su génesis cuando nace como una Corporación en 1975 bajo una resolución del entonces Cardenal Raúl Silva Henríquez, cuyo propósito era promover la investigación, el desarrollo y la comunicación para dar respuesta a la difícil situación que atravesaba la comunidad de intelectuales en Chile. En esa etapa inicial sus objetivos se orientaron a promover la investigación en problemáticas consideradas fundamentales para el hombre y la sociedad en el marco de valores cristianos, la promoción de la comunicación entre intelectuales del país y de instituciones o personas de otros países y, el cultivo de las ciencias sociales, humanidades, artes y comunicaciones, promoviendo la formación de núcleos permanentes de especialistas en diversas disciplinas.

De esa forma la Academia en sus orígenes tuvo una importante participación en diferentes áreas del saber, aglutinando en los Círculos de Estudio a una diversidad de intelectuales, docentes y profesionales, muchos de los cuales se destacaron en diferentes instancias tanto intelectuales, de las artes, la economía y la política, entre otros. Este aspecto fue recogido en los Estatutos de la Universidad Académica de Humanismo Cristiano, razón por la cual en el año 2020 el Directorio acordó por unanimidad reinterpretar la misión y visión de la Universidad consignada en el Plan Estratégico, agregando a la misión y visión, textualmente “y otras áreas del conocimiento y del quehacer científico y profesional” de manera de ser fiel a sus orígenes.

Al realizar una revisión a las carreras y programas en las diferentes facultades e Instituto se pudo constatar que en la presentación de todas las carreras, se declaran sus objetivos e historia de variadas formas, las que conciben con las características particulares y específicas de cada una de aquellas, considerando los ámbitos que sostiene la definición general que declara la Universidad a través de su Misión y Visión, lo que permite evidenciar el conocimiento y participación de las definiciones estratégicas de la Universidad.

Se puede señalar que la cultura organizacional y el sello identitario están presentes en diferentes instancias del hacer de la comunidad que conforma la UAHC; para ser más específicos esta cultura y sello están constituidas por la Misión, la Visión; Comportamiento y Valores; Principios de Actuación y Código de Ética.

En este contexto la Comisión de Autoevaluación valora como positivo los instrumentos disponibles: Código de ética, Política de Conflicto de interés, el procedimiento aplicable a las denuncias de violencia sexual y de género y, el protocolo de reconocimiento institucional sobre igualdad de derechos de las personas transgénero y su inclusión, en tanto constituyen un marco de conducta claro que se alinea con la propuesta educativa de la Universidad y con sus metas institucionales, lo que le da una fortaleza identitaria en lo relativo a la prevención de conductas sancionadas por los aludidos documentos.

Durante el proceso de autoevaluación, en diferentes reuniones e instancias de análisis ha surgido como un tema relevante el desafío que ha significado para la comunidad de la Academia la implementación del Plan Estratégico 2016-2025, donde se ha tenido que enfrentar un escenario complejo, cambiante y cargado de incertidumbre, buscando alcanzar los equilibrios entre la naturaleza de la actividad docente y la complejización gradual, entre la búsqueda de la optimización de la gestión basado en estándares, eficiencia y autorregulación institucional y la autonomía de escuelas y facultades.

Durante el proceso de autoevaluación, los y las estudiantes encuestados, reflejaron un alto nivel de acuerdo en lo que se consultó respecto a los propósitos institucionales, donde el 91% estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con el hecho de tener conocimientos del modelo educativo en el cual se inserta la carrera o programa que estudian.

En esta misma encuesta los y las estudiantes señalaron diferentes aspectos que precisan a su juicio la misión institucional, donde por ejemplo el 32% reconoce que queda representada en la afirmación *“Desarrollar pensamiento crítico en los estudiantes”*; el 26% de las menciones que se realizan sobre la misión destaca el aporte que realiza la Universidad a la sociedad chilena con una mirada transformadora. En tercer nivel de importancia los y las estudiantes en un 27% mencionan que es representativo cuando se señala que de forman *“...profesionales capaces de investigar y de generar conocimiento”*. Es decir, los y las estudiantes de una u otra manera reconocen aspectos distintivos de los planteamientos estratégicos que están presentes en la vida de la comunidad universitaria.

Por su parte, con los docentes encuestados durante el proceso de autoevaluación ocurre algo similar a lo enunciado en los párrafos precedentes respecto a los y las estudiantes, puesto que en términos generales cuando se consulta por diferentes aspectos relacionados a los propósitos institucionales, se registran altos los grados de acuerdo con las afirmaciones de este criterio, no observándose diferencias significativas entre los académicos, lo que queda evidenciado que las respuestas de acuerdo o muy de acuerdo representan el 90%. Destacan principalmente como las principales fortalezas planteadas por los actores el pensamiento crítico, compromiso social, corrientes teóricas actuales, preocupación por DDHH, malla curricular diversificada y Formación latinoamericanista.

En el caso de los y las egresados/as por su parte un 88% de los encuestados está muy de acuerdo y de acuerdo respecto de *“La carrera que estudié tenía un proyecto académico coherente con la misión institucional”*.

La Comisión de Autoevaluación pudo constatar que los diferentes actores encuestados destacan ampliamente los propósitos institucionales si a esto se le adiciona la instalación del Modelo Educativo que aparece con una valoración también positiva y se considera los esfuerzos que ha realizado la Universidad por avanzar durante los últimos años en la complejidad de su estructura organizacional, lo que ha implicado fortalecer el nivel central de gestión institucional, así como la gestión educativa a partir de la creación y consolidación de las Facultades, entonces se puede decir que la Universidad ha estado transitando a un estadio de desarrollo acorde con los tiempos y las exigencias que el medio externo le impone. Esto implica una evolución cuyo resultado se espera sea de crecimiento y sostenibilidad pero siempre fiel a sus principios y valores para el cumplimiento de su misión y avanzando al logro de la visión institucional.

3.1.2. Síntesis evaluativa

A. La Comisión de Autoevaluación concluye para el criterio de **Misión y Propósitos Institucionales** lo siguiente:

- La Universidad Academia de Humanismo Cristiano cuenta con mecanismos de autorregulación que orientan la gestión administrativa y curricular de la carrera en vista de enfrentar exitosamente, por un lado, los procesos de acreditación, y, por otro, apoyar los mecanismos de autoevaluación conducente a un aprendizaje continuo.
- Se pudo constatar que durante el periodo, específicamente 2018, se crearon y fortalecieron el Comité Triestamental de Recepción y Acogida de Violencia Sexual y de Género; como el Comité de Ética y el Tribunal de Disciplina, donde en cada caso existe un reglamento o protocolo⁵⁰ aprobado por el Consejo Superior Universitario, lo que refleja la coherencia de la comunidad universitaria con la misión, principios y valores de la Universidad.
- En el ámbito valórico se refleja su apropiación y se puede evidenciar en la aprobación por parte del Consejo Superior Universitario e implementación del Protocolo de Reconocimiento Institucional sobre Igualdad de Derechos de Personas Transgénero y su Inclusión, lo que ha permitido el uso del nombre social para cualquier miembro de la comunidad universitaria. Cabe destacar que esta medida fue implementada un año antes de la promulgación de la Ley que consagra este derecho.
- Durante el proceso de autoevaluación se pudo constatar que la Misión y Visión ha tenido una evolución acorde con el desarrollo de la propia Universidad, que acoge y aprende desde su historia, experiencia y trayectoria y que se ajusta los marcos estatutarios que regulan a la Academia.
- Los diferentes actores encuestados durante el proceso de autoevaluación reconocen elementos distintivos de la misión y visión, los que se alinean con los principios y valores institucionales.

B. Las principales **fortalezas y debilidades** o aspectos en desarrollo de la Universidad identificados son los siguientes:

Fortalezas

- 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.
- La Academia demuestra capacidad para definir sus prioridades y énfasis institucionales, tanto en los cambios de liderazgo en el mando como frente a situaciones que emergen del entorno como lo es la crisis sanitaria, lo que permite dar continuidad al proyecto educativo.
- La Institución incorpora de manera sistemática información del entorno, retroalimentando, priorizando, tomando decisiones colegiadas e incorporando actualizaciones a los planteamientos estratégicos lo que le permite tener capacidad de adaptación y responder de acuerdo a las exigencias externas de manera de asegurar un desarrollo acorde con la misión y propósitos institucionales.

Debilidades o aspectos por desarrollar

La Comisión de Autoevaluación considera que en este periodo de desarrollo institucional y tomando en cuenta la revisión y análisis realizado en estos dos años de los planteamientos estratégicos y las mejoras implementadas, no es posible identificar debilidades. Para mayor abundamiento los aspectos que requerían de revisión o ajustes para facilitar el desarrollo institucional fueron abordados de manera paralela al proceso de autoevaluación puesto que eran prioritarios para diferentes cuerpos colegiados de la comunidad universitaria.

⁵⁰ Ver Anexo N°34.a : Reglamento Comité Triestamental de Recepción y Acogida de Violencia Sexual y de Género; como el Comité de Ética y el Tribunal de Disciplina

3.2. CRITERIO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMA DE GOBIERNO

3.2.1. Modificación y ajustes de la organización en un escenario complejo

La estructura organizacional de la institución se ha definido de acuerdo a los Estatutos y a las necesidades que la institución ha tenido en sus diferentes momentos. Así también ha desarrollado la gestión bajo la orientación 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. Una excepción que se ha producido en los últimos años se relaciona a la aplicación de los mecanismos de aseguramiento disponible y representado por la orgánica que ha sido presentada en los numerales precedentes de este apartado.

Al respecto se puede señalar que con fecha 22 de abril de 2019⁵³ el Consejo Superior Universitario, acepta por unanimidad la suspensión temporal de las funciones del entonces Rector, lo que fue solicitado por el mismo. El 26 de abril de 2019⁵⁴ el mismo Consejo es informado que el Directorio de acuerdo al Art. 43 de los estatutos universitarios aceptaba la ausencia temporal del Rector y en ese contexto encargó una investigación al Comité de Ética para aclarar la situación que estaba en ese momento afectando el clima de la comunidad universitaria, tema que fue ratificado por el Consejo previa consulta a distintos estamentos de la comunidad universitaria de la necesidad de hacer la investigación correspondiente. A partir de los resultados de la investigación los que fueron entregados en un informe por la Comisión de Ética y de acuerdo al Art. 41 de los Estatutos de la Universidad el Rector fue removido del cargo y posteriormente se llamó a elecciones anticipadas, donde fue electo el actual Rector, Doctor Álvaro Ramis Olivos asumiendo el cargo el 14 de agosto de 2019.

El cambio de la autoridad unipersonal trajo como consecuencia un reordenamiento de algunas medidas tomadas anteriormente, tanto para fortalecer acciones como para buscar avanzar de acuerdo al propio Modelo de Aseguramiento de la Calidad, a las observaciones de la Resolución de Acreditación N° 445 de la CNA, al diagnóstico realizado por la nueva autoridad y las diferentes instancias de participación y las necesidades que emergieron del contexto, tanto interno con un paro de estudiantes, como por cambios en la regulación de la Educación Superior con la promulgación de la Ley 21.091, por la revuelta social y luego la crisis sanitaria, lo que significó una vorágine de información, demandas de información, adaptaciones de diversa índole y mejoras orientadas al cumplimiento de la misión, visión, principios y los objetivos estratégicos 2016-2025, esto último planteado y concordado con los diferentes niveles participativos y democráticos con que cuenta la institución, pero que requerían también de adaptación y ajuste tanto en su planteamiento original como en el despliegue institucional.

⁵³ Ver Anexo N°36.a: Acta Consejo Universitario, 22 de abril 2019.

⁵⁴ Ver Anexo N° 36.b: Acta Consejo Universitario, 26 de abril 2019.

A. Plan Estratégico 2016-2025

a) Alcance de la actualización del Plan Estratégico

El proceso de actualización considera los cambios sucedidos al interior de la institución, como también en el entorno. En el periodo referido (2016-2021) la institución ha experimentado cambios en varias dimensiones: organizacional, financiera, académica, etc. lo que supone de por sí una necesaria modificación de lo planificado anteriormente. No obstante, el presente trabajo tiene por premisa mantener una continuidad de propósitos respecto de la planificación anterior, siendo incorporados y/o eliminados elementos sólo en casos necesarios.

Por otra parte, pareciera haber consenso -al menos en el mundo académico- que la sociedad chilena ha cambiado, nuevos movimientos sociales han irrumpido con vehemencia y traen consigo demandas que instalan con fuerza nuevas obligaciones. Como hemos mencionado, la Academia declara el compromiso de una revisión constante de la coherencia en todos los aspectos de su quehacer universitario, en función de sus principios declarados, por lo que su inserción en el espacio público también debe considerar las nuevas expresiones de sectores de la sociedad chilena.

Todo lo anterior ha llevado a la necesidad de actualizar nuestro Plan Estratégico. Esta actualización supone una revisión reflexiva y crítica, pero también una continuidad general respecto de lo originalmente establecido. Valga esta mención para clarificar que este documento no presenta una refundación ni de la estrategia ni de la planificación, sino que es una necesaria evolución del sistema de objetivos, indicadores y actividades.

b) Proceso de actualización de la planificación

En una primera etapa se evaluó la pertinencia de las dimensiones del plan en relación a la actual estructura organizacional de la institución. Esto implicó la eliminación de algunos objetivos específicos y sus respectivos indicadores. En otros casos, se procedió a agregar objetivos e indicadores más adecuados. También hubo transferencias de indicadores entre dimensiones, según se estimó como más apropiado.

En una segunda etapa se realizó un trabajo de recolección de indicadores pertinentes a las dimensiones o lineamientos de calidad establecidos, manteniendo algunos de los indicadores presentes en la anterior planificación u otros muy similares. También se propuso unos pocos objetivos específicos que dieran cuenta de forma más precisa de los propósitos institucionales. Un trabajo similar se llevó a cabo al operacionalizar la dimensión estratégica propiamente tal, consolidando un grupo de indicadores que dieran cuenta de la forma más operativa posible de las declaraciones subyacentes a la misión, visión y valores de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

Una vez elaborada una propuesta de actualización del plan, se procedió a una ronda de trabajo colaborativo y participativo con diversas unidades académicas y de gestión, el cual permitió ir mejorando la propuesta de planificación antes señalada. El trabajo fue desarrollándose a modo de iteración, en donde se agregaron y eliminaron elementos según la mirada experta de los responsables de las áreas específicas. Lo anterior es positivo en si mismo, ya que una metodología participativa e inclusiva tiene como consecuencia latente una generación de objetivos e indicadores consistentes y alineados con el parecer de la comunidad universitaria.

Finalmente, hemos llegado a una nueva versión de la planificación estratégica, la que está consciente de su carácter de proceso continuo. Como se ha mencionado, este plan tiene en vista el camino ya recorrido, no lo descarta, sino que en continuidad con lo ya logrado se esfuerza por alcanzar mejores niveles de precisión y practicidad en sus definiciones.

B. Plan de Recuperación

La Universidad elaboró lo que se denominó el “Plan de Recuperación”⁵⁵ que abarca para efectos de del análisis realizado el periodo 2017-2020 y sus proyecciones 2021-2025. De esta forma, se buscó que tanto la comunidad interna como los analistas externos pudieran formarse una opinión fundada respecto del real estado de situación de la institución.

El plan de recuperación se encuentra enmarcado en el proceso administrativo seguido ante la Superintendencia de Educación Superior, a partir de la resolución exenta número 156, dictada por dicho órgano con fecha 03 de septiembre de 2020.

En el contexto de dicho proceso, se tuvieron a la vista los cargos formulados por la Superintendencia, los descargos y antecedentes probatorios presentados por esta Universidad, así como también los informes aportados por los fiscalizadores pertinentes y los propios antecedentes recabados por el órgano fiscalizador.

El proceso administrativo seguido en contra de esta casa de estudios se resolvió mediante resolución exenta número 46, de fecha 02 de febrero de 2021. Dicha resolución, en lo sustantivo, confirió a esta Universidad un plazo de 60 días para la elaboración y presentación de un plan de recuperación que contemple las medidas que se adoptarán por esta Institución para subsanar los problemas determinados en el ya señalado proceso administrativo.

Cabe mencionar, que el plan de recuperación que la Superintendencia de Educación Superior ordenó elaborar a esta Institución se encuentra regulado en el artículo 4° y siguientes de la Ley N°20.800, el cual tiene por fin la adopción de las medidas necesarias para enmendar lo observado por la Superintendencia, permitiendo así la continuidad de la prestación de los servicios educacionales que entregan por las instituciones de educación superior.

⁵⁵ Ver Anexo N°32.a: Plan de Recuperación Universidad Academia de Humanismo Cristiano, abril 2021.

El objetivo general del plan de recuperación era indicar el conjunto de las medidas que la institución debe adoptar para resolver los problemas detectados por la Superintendencia de Educación Superior. En lo específico se plantea como objetivos esenciales garantizar la continuidad de la prestación del servicio educativo e implementar mejoras estructurales en materia administrativa y financiera.

Se tomaron una serie de medidas orientadas a la recuperación financiera la que se describe con mayor detalle en el criterio relativo a los recursos financieros, información que además está explicitada en el documento plan de recuperación incluido en los anexos que acompañan el presente informe.

Además de lo señalado y en vista de buscar una solución integral a la situación de la Universidad, se realizó una revisión y ajuste de las estructuras de gobierno y gestión de la institución que permitiera el mejor marco posible de ejecución y que tributen al objetivo de mejorar la situación financiera y patrimonial de la institución y con esto contribuir al éxito de las acciones comprometidas en esa área.

En este sentido, se realizó un ordenamiento jurídico-administrativo, así como de la estructura organizacional y de los procesos de gestión administrativo-académicos, que se han considerado relevantes para el debido control interno y la eficiencia institucional, con foco en las proyecciones financieras de la Universidad, atendiendo siempre a la sostenibilidad de los procesos y las metas propuestas.

Estos ajustes se refieren a 3 dimensiones:

2. Dimensión jurídica y reglamentaria.
3. Estructura orgánica.
4. Procesos de gestión y sus mecanismos de control

Modificación de Estatutos y reglamentos internos

La Ley N°21.091 sobre Educación Superior, reguló entre otras materias del sistema, las “reglas y prohibiciones aplicables a las instituciones de educación superior organizadas como personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro”, conforme a lo cual, corresponde adecuar el Estatuto y los reglamentos que deriven de la aplicación de él a los nuevos lineamientos del citado cuerpo normativo.

En dicho contexto normativo, esta Universidad, como parte integrante del Sistema de Educación Superior, ha enmarcado su acción dentro del cumplimiento de la ley y de las instrucciones impartidas tanto por esta Superintendencia como por la Subsecretaría del ramo, considerando el objetivo de cumplir con las normas y principios establecidos en la ley, al tenor de lo dispuesto por el artículo 4° de la misma preceptiva.

La Universidad no sólo ha cumplido con dicha finalidad desde sus orígenes, sino que ha comprendido, desde su lugar de Universidad Privada, que dicha finalidad es un elemento clave para un sistema de educación universitaria que pueda velar y garantizar su desarrollo sin conflictos de intereses con las metas de rentabilidad que pudiesen existir.

Sin embargo, a la luz de la normativa, se ha trabajado en la realización de determinadas adecuaciones estatutarias y de regulación interna que no sólo procuran el cumplimiento de la ley sino también el fortalecimiento de nuestra propia institucionalidad, atendiendo de manera expresa tanto al espíritu de la nueva legislación, como a elementos de eficiencia institucional y la cultura organizacional de la comunidad universitaria.

En virtud de lo expuesto, se revisaron principalmente los siguientes aspectos:

- Al efecto, se consideró relevante incorporar lo relativo al artículo 67 de la Ley, tanto en la definición del Directorio, como asimismo en distintos apartados del Estatuto, relativos a materias patrimoniales y financieras principalmente, considerando que la aludida norma precisa que es función esencial del órgano de administración superior la dirección general de la administración financiera y patrimonial de la institución, en concordancia con su plan de desarrollo institucional, sin perjuicio de otras funciones que se le asignen o la existencia de otros órganos, determinados por las instituciones en sus respectivos estatutos; no pudiendo delegar, total o parcialmente, a ningún título, su función esencial, ni comprometerse a ejercerla bajo una determinada modalidad, salvo que se trate del otorgamiento de mandatos especiales cuyas facultades hayan sido indicadas de manera precisa.
- Asimismo, se ha buscado incorporar, a la luz del artículo 68 y siguientes del texto normativo la figura de la remoción de uno/a de los miembros del directorio y sus causales, considerando la obligación de resguardo del patrimonio institucional y las responsabilidades de los/as miembros del directorio en el ejercicio de sus funciones.
- Del mismo modo, se analizó el Estatuto de manera desagregada, artículo por artículo, a fin de generar un estudio integral del texto, con el objeto de establecer los ajustes normativos necesarios en los aspectos relativos a estructura orgánica, facultades y toma de decisiones en materias estratégicas para la institución.
- El trabajo de revisión y adecuaciones normativas estatutarias que ha venido realizando el directorio de la Universidad, acompañado del Secretario General y la Contralora, no se encuentra afinado completamente estando actualmente en proceso de ajustes por parte de los miembros del órgano de administración superior. En este ámbito, considerando que dicha materia es de aquellas propias de la asamblea general extraordinaria de socios, una vez realizada la instancia y cumplidos las formalidades correspondientes, se podrá en conocimiento de esta circunstancia a la Subsecretaría de Educación Superior para su pronunciamiento y registro a esta entidad fiscalizadora para su conocimiento y los fines pertinentes.

En concordancia a lo expuesto, la Universidad se encuentra en proceso de revisión de su Reglamento Orgánico y de sus protocolos y políticas internas en función de su consistencia y armonía con las modificaciones al estatuto.

Revisión de la estructura orgánica de las unidades de gestión

A partir de los lineamientos emanados desde Contraloría y las modificaciones que se han llevado a cabo desde las Vicerrectorías se ha implementado una revisión de la estructura orgánica de las unidades de gestión en función de un reordenamiento de tareas, competencias, responsabilidades y prioridades institucionales.

Esta medida se enmarca en la importancia de actualizar el sistema de control interno, para lo cual, se ha considerado relevante partir por fijar la estructura orgánica de las Direcciones operativas de la institución basada en procesos, bajo el supuesto de que una estructura organizacional con dicho enfoque, permite por un lado, hacer frente a las exigencias actuales y al cumplimiento de la misión institucional de manera eficiente y, por otro, tributar a la mejor implementación de las acciones del ámbito financiero.

En dicho contexto, la institución ha avanzado en relación con lo descrito, requiriendo de las Direcciones la revisión de sus estructuras, considerando las modificaciones proyectadas con las vicerrectorías respecto de las unidades de gestión de su dependencia y distintos parámetros:

- 1- Identificar la misión o propósito esencial de la Dirección y sus dependencias, así como su visión estratégica que permita direccionar su actuación.
- 2- Dividir el trabajo basado en atribuciones, funciones y procesos, con una jerarquización y especialización racional, tramos de control idóneos y claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad.
- 3- El diseño de estructuras más horizontales, eliminando o evitando niveles jerárquicos innecesarios, que permita por un lado acortar el proceso de toma de decisiones y generar sobredotaciones de personal y, por otro, facilitar la comunicación y precisar responsabilidades por competencia.

El diseño de una estructura orgánica para cada Dirección, con la definición y limitación de las responsabilidades, funciones y atribuciones de cada una de sus unidades operativas y sus responsables, permitirá extender el concepto de control de proceso más allá de la noción tradicional de controles financieros, para convertirlo en un sistema integrado de materiales, equipos, procedimientos y personas, lo cual contribuirá al mejoramiento de la situación financiera y patrimonial de la institución.

El objetivo principal de esta medida dice relación con coadyuvar a la proyección y éxito de las acciones financieras, junto con mejorar la gestión, la eficiencia institucional y mitigar los riesgos asociados a los procesos.

Al respecto, es importante señalar que, si bien la reestructuración administrativa se inicia con anterioridad al procedimiento sancionatorio iniciado por esta Superintendencia, a raíz de los hechos constatados en el informe de fiscalización, esta se perfiló y ajustó considerando las observaciones levantadas y principalmente a tributar al mejoramiento financiero institucional.

En este contexto de ajuste financiero, cabe señalar las modificaciones que se han realizado⁵⁶ y una que está en plena ejecución:

⁵⁶ Ver Anexo N° 6: Organigrama 2019 – Organigrama 2021

1. Se postergó la instalación de la Vicerrectoría de Desarrollo Institucional, subsumiéndose sus direcciones entre Rectoría y las otras Vicerrectorías. Esta postergación se decidió para evitar el crecimiento de la superestructura de la Universidad.
2. Se reestructuró la Dirección de Finanzas, agrupando por una parte procesos contables y financieros (contabilidad, financiamiento institucional, presupuesto), y por otra, procesos asociados al financiamiento estudiantil (matrícula, cobranza, becas y créditos) Esta separación se sostiene en la medida que cobra importancia en la mejora necesaria de los procesos de financiamiento estudiantil, principal sostén de la Universidad.
3. Se separó la Dirección de Registro Curricular y Admisión en una Dirección de Registro Curricular y una Dirección de Admisión, donde adicionalmente se ha avanzado en perfilar los cargos que corresponden a cada Dirección. (Ver Anexo N°10: Perfil de Cargo).

En relación con este punto, cabe hacer presente que para la institución esta área corresponde a aquellas críticas a fortalecer y, en dicho contexto se definió que su dependencia jerárquica será Rectoría, atendiendo la importancia de esta materia y los procesos involucrados.

Reestructuración de las unidades académicas

La reestructuración de Escuelas, aprobada por los Consejos de Facultad, el Consejo Superior y el Directorio, tiene por objetivo ser parte a la respuesta que la Universidad ha debido generar para permitir un uso de sus recursos que se ajuste a la escala de trabajo que puede sostener⁵⁷ (En concordancia con El problema de Escala de la Universidad que se presentaba en dicho Plan de Reestructuración es al menos doble: a) la cantidad de estudiantes y su envergadura no nos permitirá resistir las exigencias regulatorias del Sistema de Educación Superior con la oferta académica así establecida hasta 2020. b) la forma organizacional de la Universidad implica una superestructura de mayor escala a la que su propia realidad le permite, sobre todo, en lo que se refiere a la definición de Escuela en términos disciplinarios.

El modelo que implicaba una Escuela por disciplina (Escuela-disciplina) si bien tenía la ventaja de poder sostener ciertos espacios identitarios cubiertos, se hizo insostenible para la Universidad por la baja escala que tienen muchas de las carreras de la Universidad, generando una superestructura muy pesada para los ingresos que genera cada una de las carreras y todas en conjunto.

En este marco, el plan de reestructuración debería poder proyectarnos, al mismo tiempo, hacia la conformación y consolidación de los proyectos académicos que ya están en curso, como también a estabilizar y generar condiciones organizativas y económicas para la sostenibilidad de dichos proyectos.

Y este movimiento se ha proyectado siguiendo la propia reglamentación de la Universidad, profundizando los niveles de organización que el mismo Reglamento Orgánico establece: Facultades, Escuelas y Carreras y/o Programas. Si bien en forma de organización mantienen la misma lógica (autoridad unipersonal con un consejo colegiado, por ejemplo), no sólo, cada una de ellas, tiene su propia forma de funcionamiento y requerimientos, sino que establecen un sistema de organización progresivo, en donde el nivel anterior se encuentra implicado en el siguiente.

⁵⁷ Ver Anexo N°33.a. Reestructuración de Escuelas enero 2021 por Facultad (General e Informe Financiero)

Es en este marco que la reestructuración de la Universidad propuso reinstalar el principio progresivo en la forma en que nuestra propia reglamentación supone, se organiza y proyecta el crecimiento de los proyectos académicos, realizando una revisión a la cantidad de Escuelas que se encuentran en ejecución, lo cual, además, no se condeciría con la envergadura y viabilidad de la Universidad.

A partir de ello, reunir fuerzas, generar sinergias, estabilizar condiciones de manera sostenible, son parte de los objetivos a alcanzar en esta reestructuración, la cual entró en vigencia, pasando por un periodo de instalación, desde el 03 de mayo de 2021 en las Facultades de Ciencias Sociales y Pedagogía y desde el 17 de mayo de 2021 en la Facultad de Artes.

En definitiva si bien el Plan de recuperación es más amplio que lo expuesto, se han presentado los principales aspectos que de una u otra forma impactan en la estructura organizacional la que ya al cierre de este informe tiene muchos avances y que aborda las principales debilidades o aspectos que requerían de mejoras en la institución.

Programa Especial de Educación Continua

La Educación Continua en la Universidad fue desarrollada hasta el 2020 por la Dirección de Vínculo con el Medio. Durante el proceso de autoevaluación y considerando los resultados el gobierno universitario consideró pertinente que la educación continua debía continuar su desarrollo, pero esta vez ya de manera independiente de la base que sustentó su generación como lo es Vinculación con el Medio, para depender de Rectoría, por ser una unidad estratégica.

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, el año 2021 la UAHC creó el Programa Especial de Educación Continua con el objetivo de fortalecer, incrementar y mejorar la oferta existente de diplomados, cursos y postítulos en términos de calidad académica y pertinencia. Un segundo desafío fue la elaboración de una política alineada con su Plan Estratégico y con los procesos formativos de pregrado y postgrado. En tercer lugar, el Programa se hace cargo de desarrollar proyectos innovadores y que sean fuente de sostenibilidad para la Universidad en el ámbito de la educación continua, considerando la incorporación de elementos acordes a las escenarios y necesidades formativas actuales y futuras; identificando los requerimientos del medio y nuevos sectores de interés; e integrando componentes digitales y nuevas tecnologías que enriquezcan los procesos de aprendizaje.

En este contexto, la educación continua continúa con la gestión y puesta en marcha de diferentes ofertas, como diplomados, cursos, postítulos.

Durante el año 2021 -entre enero y septiembre- se ejecutaron 16 diplomados y cursos con una matrícula de 298 estudiantes, con un crecimiento de un 50 % en relación a la matrícula total del año 2020.

Una línea nueva de trabajo es el desarrollo de proyectos estratégicos, donde se puede mencionar la Academia para Mayores que es formación continua para personas mayores.

En la línea de aportar a las necesidades de formación de las personas en las distintas etapas de su vida, este proyecto tiene como objetivo generar una oferta formativa universitaria de calidad, acorde a las expectativas de las personas mayores para seguir potenciando su desarrollo y contribución a la sociedad. Estará abierta a todas aquellas personas mayores que, finalizadas o no su etapa laboral, tengan interés en seguir ampliando su nivel formativo y cultural en las áreas ofertadas por la UAHC, así como alcanzar un rol más activo y protagónico en la sociedad.

Para responder a las actuales demandas de actualización de conocimientos en las disciplinas con mayor trayectoria en la Universidad y ampliar públicos y cobertura de territorios a nivel nacional e internacional, se diseñó una oferta de cursos cortos para aprendizajes específicos y transversales. Se está trabajando en una nueva oferta de microcursos en línea, lo que abre oportunidades de experiencias formativas flexibles, interdisciplinarias y creativas para diferentes audiencias.

Se está desarrollando una línea de capacitación y cooperación académica con gobiernos locales, donde se diseñan y co diseñan experiencias de formación especializada en función de las necesidades locales, lo que se complementa con: (1) Asociación y desarrollo de proyectos conjuntos en el área de la educación, de la cultura y la gestión local. (2) Programas de capacitación para funcionarios/as municipales y comunidades educativas. (3) Acompañamiento y transferencia de capacidades.

De igual forma existe un área de formación a la medida que busca dar respuesta a las necesidades formativas especiales de instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil a nivel nacional e internacional. De esta forma, se diseñan y desarrollan cursos a la medida de los requerimientos y objetivos de cada institución, corporación u organización que lo solicite⁵⁸.

3.1.1. Análisis crítico

El Plan Estratégico institucional para el periodo 2016-2025, fue diseñado participativamente lo que implicó un análisis riguroso de los fundamentos axiológicos de la Institución, en armonía con el escenario de la Educación Superior. En este instrumento que orienta el accionar de todas las unidades académicas y de gestión se procuró resguardar el aprendizaje institucional como también la complejidad organizacional de la Universidad.

La Dirección de Planificación y Evaluación (DPE) dependiente de la Vicerrectoría de Finanzas y Administración es quien está encargada de la utilización de metodologías de gestión apropiadas y atingentes para el diseño estratégico de procesos. Cuenta con levantamientos claros en términos de prioridades y objetivos institucionales, lo que permite tener una base para el trabajo de control de gestión.

Dentro del Plan Estratégico 2016-2025, se definían inicialmente los ámbitos estratégicos: Aseguramiento interno de la calidad; Docencia y resultado del proceso de formación; Generación de Conocimiento, Creación e Innovación; Vinculación con el Medio; y, Gestión de Recursos Institucionales. A partir de la revisión 2020-2021 que se realizó paralelamente con el plan de recuperación se determinaron un reordenamiento que aborda de manera prioritaria dos tipos de lineamientos; uno relacionado a los propósitos estratégicos y otro a lineamientos de calidad. Todo

⁵⁸ Ver Anexo N° 50.a. Protocolo de Educación Continua y Anexo N°50.b. Resultados 2019-2020, Educación Continua.

lo anterior con un Plan Estratégico que define objetivos e indicadores que de acuerdo a los responsables permiten dar continuidad al seguimiento que se venía realizando pero además dejar explícita las prioridades institucionales, aspecto que fue observado en la acreditación anterior, según se puede verificar en el dictamen de acreditación de CNA N°445.

La Universidad tiene a disposición de las diferentes unidades académicas y administrativas instrumentos de planificación que se utilizarán al efecto, estos son: los planes operativos (POA) que corresponden a la modalidad de planificación empleada por las unidades académicas directamente responsables de la docencia.

En este contexto, 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) y la “Ficha Académica” Por su parte, 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, entre otros.

La Dirección de Planificación y Estudios anualmente, monitorea y emite un informe con el estado de avance del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional⁵⁹, contemplando como mínimo, en su contenido, las mediciones de los indicadores, avance en la ejecución de acciones, porcentaje de avance en el logro de los objetivos y, así tener una evaluación global sobre el estado de avance del Plan. También realiza informes sobre el avance de los POAs.

La Universidad cuenta con una serie de procedimientos que corresponden a 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, con responsabilidad de las Direcciones Académicas y de gestión

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 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.

⁵⁹ Ver Anexo N° 2.c: Informe de evaluación Plan Estratégico 2016-2025.

La Universidad y su sistema de gobierno han sido capaces y han enfrentado de manera ordenada, colegiada y planificada tanto los desafíos que han emergido de la situación país como de las exigencias que impone las nuevas normativas y las entidades regulatorias tal como lo refleja en plan de recuperación y su aprobación por parte del Ministerio de Educación, lo que implica que la Universidad tiene la capacidad de adaptarse y responder a sus funciones y obligaciones con la comunidad universitaria que ha confiado en este gobierno universitario.

La Comisión de Autoevaluación así como las subcomisiones coinciden en hacer referencia a que las modificaciones que ha tenido la organización institucional se relacionan a necesidades que han ido surgiendo a propósito de los muchos cambios que han emergido de la realidad nacional.

En las encuestas tanto los y las estudiantes como los y las académico (as) coinciden en reconocer la existencia de normativas y reglamentos. En el caso de los docentes el 86% considera estar de acuerdo o muy de acuerdo con que la normativa y reglamentaciones de la Carrera son claras y se aplican cuando es necesario. Para ellos y ellas las carreras y programas disponen de normas que brindan estabilidad y regula el actuar tanto de los y las estudiantes como del cuerpo de profesores, lo que queda representado por el 81%.

En relación a la opinión de empleadores un 92% de las afirmaciones muy de acuerdo y de acuerdo destacan que: “El Programa le da confianza a mi organización como institución formadora”.

La Comisión de Autoevaluación puede señalar que la estructura institucional es funcional y coherente con los propósitos institucionales, están clara y formalmente definidas las atribuciones, responsabilidades y funciones de cada cargo, lo que aún se refuerza con el plan de recuperación donde se ha realizado una revisión exhaustiva a la regulación, normas, actualización de políticas y reordenamiento organizacional y funcional. Esto ocurre porque existen los mecanismos que realizan seguimiento y controlan el funcionamiento en general y los cuerpos colegiados tiene las atribuciones y capacidades para la toma de decisiones oportuna.

3.1.2. Síntesis evaluativa

A. La Comisión de Autoevaluación concluye para el criterio de **Estructura organizacional y sistema de gobierno** lo siguiente:

- La Universidad Academia de Humanismo Cristiano se rige por sus Estatutos que la definen como una corporación sin fines de lucro y por las disposiciones legales del marco regulatorio de la educación superior.
- Este carácter triestamental de la Institución tiene su correlato normativo en una serie de reglamentos que establecen las diversas instancias de organización y participación interna que consideran a todos los estamentos. Los espacios e instancias donde se materializa la triestamentalidad son el Consejo Superior Universitario y los Claustros Universitarios⁶⁰ como los consejos de Facultad y Escuelas, los que se constituyen en mecanismos de autorregulación y la evidencia da cuenta de su funcionamiento como tal.
- La estructura institucional es funcional y coherente con los propósitos institucionales, están clara y formalmente definidas las atribuciones, responsabilidades y funciones de cada cargo, existiendo diversos mecanismos colegiados que permiten controlar el funcionamiento

⁶⁰ Se convocó uno en 2019 pero estando listo no se pudo realizar por el estallido social. El foco era educación no sexista y equidad de género.

además de un marco normativo que explicita y regula incluso la toma de decisiones en los diferentes niveles institucionales.

- El Reglamento Orgánico es el principal marco normativo en la institución siendo el mayor mecanismo autorregulatorio respecto de su operación interna. El plan de recuperación presentado a la Superintendencia de Educación el 29 de abril de 2021 y aprobado el 22 de junio de este mismo año, ha significado introducir ajustes normativos que impactan en la estructura de gobierno en el sentido de circunscribir con claridad el ámbito de atribuciones de cada órgano interno, lo que permite una mayor certeza de actuación para los/as integrantes de la comunidad universitaria, elevar el estándar de probidad y preservación del patrimonio de la Institución.
- Se cuenta con un conjunto de políticas y reglamentos que 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.
- La Universidad está ejecutando un plan de recuperación que cuenta con el informe favorable del Ministerio de Educación y la aprobación de la Superintendencia de Educación Superior que implica llevar a cabo un conjunto de medidas para resolver problemas, garantizar la continuidad de la prestación del servicio educativo e implementar mejoras estructurales en materia administrativa y financiera.
- Considerando un equilibrio entre los requerimientos institucionales y los ajustes financieros se encuentra en ejecución una revisión de la estructura y dinámica de funcionamiento de la Universidad, la cual ha de responder no sólo al esfuerzo institucional de definir un ejercicio operacional eficiente y eficaz en función de la escala con la que trabajamos sino también a un crecimiento orgánico y planificado en todas sus áreas.
- El escenario actual y los múltiples cambios han generado la necesidad de actualizar el Plan Estratégico 2016-2025, para que los objetivos, indicadores y actividades reflejen el dinamismo propio de los instrumentos de planificación que tiene sentido en la medida que aporta y orienta el quehacer institucional con pertinencia y considerando el contexto interno y externo.
- La Universidad cuenta con un plan estratégico y mecanismos e instrumentos para el seguimiento y monitoreo de su implementación.
- Se ha evidenciado la capacidad institucional para mantener continuidad operativa en periodo de pandemia y cumplir con las condiciones de un retorno seguro a la presencialidad.

B. Las principales **fortalezas y debilidades** o aspectos en desarrollo de la Universidad identificados son los siguientes:

Fortalezas

- La Universidad ha demostrado que su gobierno, las instancias de decisión colegiadas y su gestión hacen posible un adecuado desarrollo del proyecto educativo y que avanza en el cumplimiento de su misión institucional, en un marco de principios y valores, aún cuando el contexto social y económico han hecho que emerjan desafíos constantes, además de cambios en las políticas de Educación Superior y los marcos regulatorios.
- El gobierno universitario ha tomado medidas que le permiten contar actualmente con una estructura funcional al tamaño y escala de la institución y dichas medidas están reflejadas en la normativa institucional.

- El sistema de gobierno facilita el desarrollo institucional, es coherente y funcional a la institución, se encuentra claramente establecidas las instancias de toma de decisiones, lo que se evidencia en diversas acciones, siendo una de las más representativas y que impactan en el periodo de autoevaluación, el plan de recuperación.
- Se cuenta con un conjunto de marcos normativos, políticas, reglamentos, que orientan el quehacer institucional y donde se aprecia que se abordan diferentes aspectos claves para la vida institucional como temas de género, aseguramiento de la calidad, inclusión, sustentabilidad ambiental, entre otras.

Debilidades o aspectos a desarrollar

Se está desarrollando el Plan de Recuperación por lo que para este criterio no se detectan otras debilidades.

3.2. CRITERIO: RECURSOS HUMANOS

3.3.1 Análisis crítico

La Universidad cuenta con políticas y mecanismos para seleccionar, contratar y desvincular al personal académico y administrativo y durante el proceso de autoevaluación se pudo constatar que todos son conocidos, están en régimen y en algunos casos, cómo los instrumentos de evaluación en tiempo de trabajo remoto fueron adaptados a esta situación laboral con participación de los propios trabajadores lo que es consistente con los principios y valores universitarios.

En la acreditación anterior muchos de estos mecanismos ya estaban en funcionamiento aunque había diferencias entre el personal académico y administrativo porque en el caso de estos últimos la evaluación en el 2016 era incipiente aspecto que hoy ya refleja desarrollo.

En el contexto de lo señalado en el párrafo precedente, se puede señalar que a contar de 2017, en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano se inicia la implementación de evaluaciones de desempeño periódicas para sus trabajadores/as administrativos, estableciendo una normativa y objetivos específicos plasmados en un Manual del proceso actualizado cada año. Dentro del objetivo buscado mediante el ejercicio evaluativo está revisar y calificar diferentes dimensiones del ejercicio laboral para el establecimiento de mejoras y seguimiento en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada trabajador/a. Para lo anterior, se utiliza una metodología de evaluación de 90°, contemplando tres instancias ⁷⁰ para su consecución: autoevaluación del trabajador/a, evaluación y retroalimentación de la jefatura respecto de cada trabajador/a dependiente.

Los procesos de evaluación de desempeño desde el 2017 al 2020 se efectuaron estableciendo un momento del año contemplado para efectuar este ejercicio evaluativo, mediante la utilización de diferentes medios o soportes, implementando jornadas de socialización e inducción al proceso y capacitaciones a jefaturas en su rol de evaluador de un otro/a. Para el año 2021 se incorpora una innovación al modelo para facilitar la autonomía en la realización del ejercicio por parte de los trabajadores/as, la que se expresa en la posibilidad de, por un lado, iniciar el proceso de acuerdo a un criterio personal (cumplimiento de 6 meses de relación laboral jefatura-trabajador/a), y por otro, incorpora una instancia adicional de seguimiento al desempeño y a los compromisos adquiridos al finalizar cada proceso evaluativo.

La siguiente tabla detalla el trayecto y transformaciones que ha tenido el modelo, así como los medios utilizados.

⁷⁰ Cabe destacar que cada trabajador/a luego de tres meses de haber ingresado es evaluado/a en virtud de poder determinar si se ajusta o no al cargo

Tabla N°5: Evolución del modelo de evaluación 2017-2021

Año	Enfoque	Medio utilizado	Innovación
2017	Funcional ⁷¹	Cuestionario físico	-----
2018	Funcional	Cuestionario físico	Se evalúa la ponderación diferenciada según familia de cargo.
2019	Por competencias	Software HRider ⁷²	Se adicionan las nociones de competencias transversales y específicas.
2020	Por competencias ⁷³	App Office 365, "Forms"	Se reemplazan competencias específicas por factores de desempeño estandarizados.
2021	Por competencias	App Office 365, "Forms"	Se implementa proceso singular de evaluación según criterio temporal disponible desde web institucional ⁷⁴ y se añade seguimiento a la evaluación.

Fuente: Dirección de Recursos Humanos

A partir de la comprensión que la Universidad da a estos procesos evaluativos, esto es, esencialmente como mecanismo de mejora y desarrollo por parte del trabajador/a para el cumplimiento de sus funciones y tareas. Por lo anterior, no se entiende el ejercicio exclusivamente como un fin en sí mismo; sino más bien como un medio para analizar potencialidades y necesidades que permitan proyectar acuerdos y compromisos en forma conjunta entre jefatura y trabajador/a. Este último punto resulta sumamente relevante, ya que asegura y permite formalizar la realización de un espacio de encuentro entre jefatura y trabajador/a para analizar el desempeño de este/a último/a, permitiendo a través de esta retroalimentación o *feedback* una mejor orientación respecto de lo que se espera de cada uno/a y con ello efectuar los ajustes necesarios en virtud de los objetivos tanto de cada área como de la propia institución, asegurando por tanto el cumplimiento o la capacidad de respuesta frente a los desafíos que la Universidad emprende.

Se debe señalar que el personal académico tiene la oportunidad de concursar regularmente lo que está descrito 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

⁷¹ Referida a la calificación en el cumplimiento de funciones descritas en perfil de cargo.

⁷² La Universidad contrata un software específico de evaluación de desempeño.

⁷³ Se sustituye la diferenciación de competencias específicas incorporadas en proceso anterior, debido a falta de capacitación para su correcta adopción y se reemplaza por factores de desempeño estandarizados en respuesta al contexto de trabajo a distancia.

⁷⁴ <https://www.academia.cl/evaluacion-de-desempeno>

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

Tabla N°6: Categorización académica

Categoría	2017	2018	2019	2020	2021-1
Profesor Titular (A)	18,2%	18,8%	18,8%	22,7%	24.1%
Profesor Asociado (B)	19,6%	17,8%	18,4%	19,5%	21.8%
Profesor Adjunto (C)	15,6%	14,4%	15,7%	14,5%	15.6%
Profesor Asistente (D)	22,6%	13,6%	12,1%	11,5%	14.7%
Profesor Auxiliar (E)	24,1%	35,2%	35%	31,9%	23.8%

Fuente: Dirección de Planificación y Evaluación

Se cuenta con la aplicación de mecanismos que aseguran la inserción de académicos y administrativos a la Universidad⁷⁵, como también para capacitar al personal⁷⁶

Tabla N° 7: Clasificación de las modalidades de capacitación del personal.

Modalidades de capacitación			
A través de PAC⁷⁷ o Solicitud jefatura	Formación	Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.	Interna y/o externa
	Actualización	Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivadas de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.	
	Especialización	Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.	
	Perfeccionamiento	Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.	
	Complementación	Su propósito es reforzar la formación de un	

		trabajador/a que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.	
--	--	---	--

Fuente: Dirección de Recursos Humanos

El Comité de Autoevaluación pudo constatar que en términos generales el Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas aborda de manera integral todo el ciclo de vida laboral al interior de la institución, basado en políticas y mecanismos claros y conocidos por el personal académico y administrativo.

Se constata que las frases relacionadas con atributos propios del docente reflejan altos grados de acuerdo de parte de los/las estudiantes, como también la participación regular de estudiantes en los procesos de evaluación docente (los cuales muchas veces son obligatorios). Respecto de los y las docentes los estudiantes afirman con un 91% *“Mis profesores poseen conocimientos actualizados de la disciplina y la profesión”* y con un 90% *“Participo regularmente en procesos de evaluación de los docentes”*.

Respecto de la gestión administrativa y organizacional los y las estudiantes plantean estar muy de acuerdo y de acuerdo en un 74%, respecto de *“Los directivos de mi Escuela son eficaces en la conducción de mi Carrera o Programa”*.

Un 91% de los y las Docentes manifiestan estar de acuerdo y muy de acuerdo en la afirmación, *“La Unidad que dicta la carrera o programa respeta y aplica los estatutos y reglamentos institucionales que norman el actuar del personal docente”*. Respecto de *“La gestión del cuerpo directivo permite una conducción eficaz de la carrera o programa”*, un 89% de los y las docentes está muy de acuerdo y de acuerdo con esta afirmación y un 52% afirma que su jornada contractual es suficiente para atender estudiantes fuera de clases.

En relación a los y las Egresados/as las afirmaciones del criterio *“personal docente”* reciben un alto grado de acuerdo de parte de los encuestados. Es de destacar esta valoración, ya que ambos enunciados expresan un alto estándar de desempeño profesional docente.

La Comisión de autoevaluación detectó durante el proceso de autoevaluación que en algunas unidades se apreciaba cierta inseguridad producto de la reestructuración de las unidades. Este aspecto ha sido abordado y apoyado para no entorpecer el normal desarrollo de la actividad académica y administrativa y velar por el buen clima laboral, lo que implica mejorar las comunicaciones con los académicos y colaboradores administrativos.

⁷⁵ Ver Anexo N° 24.c: Material de inducción personal.

⁷⁶ Ver Anexo N°24.e: Instrumentos para recabar necesidades de capacitación.

⁷⁷ Ver Anexo N° 24.f: Plan Anual de Capacitación.

3.3.2 Síntesis evaluativa

A. La Comisión de Autoevaluación concluye para el criterio de **Recursos Humanos** Institucionales lo siguiente:

- La Universidad por su tamaño y escala cuenta con los recursos humanos suficientes cantidad y calificaciones para cumplir con sus funciones universitarias.
- Se cuenta con el Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas, que define la ruta de acción en términos de la gestión y planificación estratégica del personal, se puede definir por tanto como la gestión integral del ciclo de vida laboral/profesional de los/as funcionarios/as 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 de Gestión y Desarrollo de Personas está basado en mecanismos de selección, contratación y perfeccionamiento del personal, los que están delimitados por el Reglamento Orgánico, Reglamento de Carrera Académica, Decreto 200/2014 y el Manual de Procedimientos de Recursos Humanos.
- Los académicos contratados de la Universidad se rigen por las normas de calificación y clasificación de la normativa institucional. 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. Una Comisión de Clasificación Académica, formada por pares, evalúa cada una de las jerarquías. La categorización académica lleva aparejada una escala de remuneraciones diferenciada.
- El reglamento de Carrera Académica define cinco categorías donde los profesores quedan adscritos a una de ellas desde que ingresan a la institución, siendo la de mayor jerarquía la de Profesor Titular (A); luego la de Profesor Asociado (B); sigue la de Profesor Adjunto (C); en penúltimo lugar está la de Profesor Asistente (D) y la última y más básica de las categorías es la de Profesor Auxiliar (E).
- La contratación del personal administrativo se realiza según la descripción de los cargos y sus responsabilidades, definiendo en función de éstas la evaluación del cargo expresado en puntaje y agrupado en nueve niveles, los que se asocian a la remuneración.
- 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.
- En el caso de los colaboradores administrativos, se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño formal que busca evaluar y calificar el comportamiento de cada trabajador/a en su puesto de trabajo en función del cumplimiento de las tareas y del ajuste a las competencias transversales y específicas requeridas propias del cargo, durante los últimos doce meses.
- El personal académico es evaluado semestre a semestre a través de la evaluación de desempeño docente que realizan los y las estudiante y la evaluación al interior de la escuela y carrera lo que permite retroalimentar su quehacer y establecer acuerdos de mejora.

- Las remuneraciones del personal se pagan según lo establecido en el contrato de trabajo y bajo la normativa de la legislación vigente y los procedimientos están establecidos en el Manual de Procedimientos del Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas donde se estipulan las disposiciones que tienen directa influencia en la determinación de las remuneraciones: Evaluación del cargo y progresión remuneracional.

B. Las principales **fortalezas y debilidades** o aspectos en desarrollo de la Universidad identificados son los siguientes:

Fortalezas

- La gestión de personas, tanto para el cuerpo académico como administrativo, ha incorporado sistemáticamente mecanismos como políticas, reglamentos y criterios que le permiten administrar y regular a los diferentes estamentos.
- Se debe destacar la evaluación del desempeño de los colaboradores administrativos la que se aplica regularmente, existe una aplicación en línea para su realización y tiene definidas diferentes etapas que incluyen la retroalimentación y la apelación por parte del evaluado (a) e incluso se le han incorporado ajuste para ser aplicada en periodo de trabajo virtual.
- El Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas contiene un conjunto de lineamientos que contempla desde una perspectiva integral todo el ciclo de vida de un académico o personal administrativo lo que facilita la gestión y el seguimiento de los procesos relacionados.
- Existe una carrera académica y el 100% de los académicos están ubicados en algunas de las categorías lo que además se relaciona al ingreso por remuneraciones.

Debilidades

- El clima laboral se ha visto afectado producto de la reestructuración y otras externalidades que se han constituido en amenaza como el confinamiento por la pandemia.
- Falta mayor difusión de las políticas, reglamentos y otras comunicaciones que impliquen a académicos y administrativos de manera que se sientan informados.

3.3. CRITERIO: RECURSOS MATERIALES

3.4.3. Análisis Crítico

La gestión de la infraestructura física se ha focalizado en planificar, ejecutar y supervisar las mejoras relativas al espacio físico en una búsqueda constante por mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida en el espacio en que se desarrolla la vida universitaria.

En cuanto a las acciones a realizar se planifican según parámetros de intervención anual, semestral y mensual⁷⁹.

- Anual, refiere a mantenimientos anuales que se ejecutan fundamentalmente en los meses de verano aprovechando la baja presencialidad tanto de estudiantes como académicos. Muchas de estas acciones son mantenimientos regulares y necesarios como mantenimiento de techumbres, equipos eléctricos, entre otros.
- Semestral, esta planificación se relaciona con las solicitudes que realizan las unidades académicas, relacionadas a la planificación académica, particularmente a la docencia y a servicios comunitarios. Estas acciones se basan en solicitudes que realizan las unidades académicas a través de la VRA y que luego se gestionan a través de la Dirección de Administración. Esta última estudia la factibilidad técnica, si es positivo elabora un proyecto y lo presupuesta para ser presentado al Vicerrector de Administración y Finanzas, quién toma las decisiones de acuerdo a la disponibilidad de presupuesto y plazos en coordinación con el Vicerrector Académico.
- Mensual, corresponden a mantenimientos a equipos y espacios. De las cuales algunas son fijas y calendarizadas como los ascensores, fumigaciones y otras que surgen de la operación que son más bien emergentes y se agregan a la planificación.

La Comisión de Autoevaluación pudo constatar que existen una serie de protocolos⁸⁰ que facilitan la coordinación de diferentes unidades, la mantención del orden y la seguridad en la Universidad así como el correcto uso de las dependencias de esta y que las actividades se realicen con total normalidad, aunque no se visualiza un documento que los concentre, más bien son una serie de protocolos inconexos entre sí que deberían ser sistematizados en un documento que los aglutine a modo de manual o *silabus*.

En el contexto del uso de la infraestructura se cuenta con un Plan de Emergencia que corresponde a una planificación interdisciplinaria accionada por la administración en conjunto con el personal, para trazar actividades, acciones y procedimientos necesarios para enfrentar eventualidades críticas que pongan en riesgo la seguridad de las personas e inmuebles de un espacio determinado.

Las instalaciones de la Universidad cuentan con los requerimientos específicos sobre la inclusión estructural hacia las personas con capacidades y movilidads reducidas. La accesibilidad de las zonas de evacuación y las de las zonas de seguridad, de detallan en el mapa de zonificación de seguridad, especificándose con ello, las dimensiones de las salidas, de las vías y las condiciones generales del protocolo de inclusión en la construcción del espacio universitario.

Así mismo existen protocolos para la realización de solicitudes como de las adquisiciones. Dicho procedimiento fija los parámetros para efectuar las compras de insumos, materiales, de carácter interno y externo de la institución, esto genera un adecuado control y transparencia a las unidades,

escuelas, servicios comunitarios, de los campus de la Universidad.

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano referente a los cuidados y resguardos preventivos requeridos para un retorno seguro a las actividades presenciales al interior de sus dependencias, a fin de implementar una gestión responsable tomó como base las recomendaciones y exigencias emanadas desde el Ministerio de Salud (MINSAL) y la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS).

En julio 2021 para responder a la preparación de las actividades presenciales y responder a las orientaciones de la autoridad sanitaria, la Dirección de Recursos Humanos en conjunto con la dirección de Administración General, han elaborado protocolos para proveer de información sanitaria⁸¹ sobre prevención y contención del virus al interior de las instalaciones de la Universidad, que permita al personal internalizar que la principal medida para evitar el contagio es el distanciamiento físico y el uso de elementos de protección personal. También se incluye la implementación de medidas de seguridad y limpieza al interior de la Institución para evitar el riesgo de contagio. Otro protocolo es el de distanciamiento social y carga de ocupación en tiempos de Covid-19⁸², cuyo objetivo es fijar un estándar de “distanciamiento social mínimo” así como también, una carga de ocupación máxima para oficinas, salas, auditorios, laboratorios, bibliotecas, casinos, comedores, patios y otros, en el contexto de la aplicación del Plan de Retorno para actividades presenciales en las diversas sedes pertenecientes a la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Esto con la finalidad de resguardar la salud y seguridad de los integrantes de la comunidad universitaria, ya sean estudiantes, docentes y/o trabajadores/as, así como también al personal externo a la institución, previniendo la propagación de virus.

Además se prepararon los espacios físicos que implicó demarcación de los espacios y recintos, adquisición de material de protección para los colaboradores, implementación de control de accesos a los recintos, diseño y ubicación de infografías para información de los y las usuarios (as), entre otros.

De esta forma se constituye en una fortaleza la capacidad que han tenido las diferentes unidades de gestión para orientar a la población institucional sobre nuevas formas de convivencia y relación interpersonal en términos sanitarios preventivos como para definir nuevos procedimientos de limpieza e higiene para evitar contagios por contacto de superficies. Esto acompañado de mensajería a través de plataformas y correos electrónicos, reuniones con las direcciones de gestión entre otras estrategias.

Desde el punto de vista de la disponibilidad de espacios físico se puede señalar que la Universidad de contar con 14.810,17 M2 construidos en 2017 en la actualidad, al 2021, tiene 16.750,50 M2 y si se hace esta misma comparación entre el metraje arrendado en el periodo, se puede decir que de 3.486,87 M2 en 2017 se pasa a disponer de 6.599,64 M2 en 2021, incremento que indudablemente impacta positivamente en la calidad de la vida universitaria.

En las encuestas de satisfacción aplicadas en el 2020, se evalúan aspectos de la infraestructura que en la actualidad han sido mejoradas porque al no tener presencialidad durante un largo periodo por la crisis sanitaria ha posibilitado realizar mejoras en los diferentes recintos así como en las plataformas de la Universidad.

Los y las estudiantes en un 89% manifiestan estar de acuerdo o muy de acuerdo que el campus al cual le corresponde asistir a sus actividades académicas cuenta con locomoción colectiva expedita así mismo con otros servicios de su interés.

Respecto a la plataforma web, tanto para tomar su carga académica, consultar calificaciones y otros requerimientos un 91% de los y las estudiantes están muy de acuerdo o de acuerdo reflejando un alto grado de positividad. En la misma proporción (91%) de los docentes considera estar de acuerdo o muy de acuerdo con que los sistemas de información y herramientas de gestión académica institucional son utilizados por ellos.

3.4.4. Síntesis Evaluativa

A. La Comisión de Autoevaluación concluye para el criterio de **Recursos Materiales e Infraestructura** lo siguiente:

- En el periodo de evaluación se han realizado mejoras a la infraestructura existente como a la ampliación implementada a través de arriendos, de diferente tipo, lo que ha redundado en una mayor disponibilidad de metraje para los y las estudiantes.
- Dado el aumento de la disponibilidad de metraje para las diferentes actividades de los y las estudiantes se puede señalar que de contar en el 2017 con 3,82 m2 por estudiante al 2021 se cuenta con 4,32 m2.
- Si bien se ha mejorado la infraestructura y las condiciones de diferentes espacios, siempre se deberá considerar la evaluación sistemática de su disponibilidad de uso, especialmente si se proyecta un crecimiento de matrícula.
- Se han realizado esfuerzos y ya se ven resultados de la mejora en los sistemas informáticos lo que ha implicado no solo la instalación sino capacitación y toma de decisiones en el contexto de la actualización de las plataformas.
- La plataforma U+ apoya la gestión académica, permitiendo gestionar gran parte de los procesos como admisión, matrícula, docencia, certificación y titulación entre otros, facilitando la gestión de diferentes unidades que brindan servicios al estudiante desde su ingreso hasta su titulación. Además, esto permite resguardar la información de la trayectoria académica de cada uno de los y las estudiantes.
- Existen políticas y mecanismos, estos últimos representados por protocolos que permiten identificar y planificar la disponibilidad de recursos físicos y materiales, así como su uso y desarrollo. Esto último representado justamente por la actualización de U+ con un convenio que implica un esfuerzo financiero para la Institución al servicio de la mejora de la gestión institucional.
- Han mejorado los accesos universales en las diferentes sedes aunque por las actividades realizadas de manera virtual no han sido aún utilizados en su totalidad, siendo probable que aún la comunidad universitaria no los conozca en su total implementación por ser relativamente nuevos.
- Se requiere sistematizar de manera conjunta los protocolos y otros mecanismos en un documento único orientador de la implementación de la infraestructura y materiales de manera que los diferentes actores manejen esta información sistemáticamente y conozcan los procedimientos para operar en caso de necesidades surgidas del uso de la infraestructura y recursos materiales.
- La pandemia ha acelerado la actualización de plataformas y uso de las tecnologías para llevar a cabo tanto la gestión administrativa como la docente, lo que se ha constituido en una fortaleza.
- Al momento del cierre de este informe se están realizando capacitaciones para el uso de las actualizaciones de U+ lo que implicará una apropiación para mejorar su uso y las aplicaciones de la plataforma.

- En el periodo de pandemia se han elaborado y puesto en práctica una serie de protocolos y medidas para prevenir los contagios del COVID-19 como para resguardar la seguridad en la reincorporación progresiva a la presencialidad.

A. Las principales **fortalezas y debilidades** o aspectos en desarrollo de la Universidad identificados son los siguientes:

Fortalezas

- Durante el periodo 2017 -2021 la Universidad ha fortalecido sus sistemas informáticos 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, relativas a aspectos generales como de temas contingentes, en pos de la mejora constante de la institución.
- El desarrollo de los sistemas ha respondido a las prioridades estratégicas de la Universidad de acuerdo a una programación establecida en la agenda directiva lo que permitirá contar con una base de dato institucional integrado y un sistema que brinda el soporte necesario para la realización de las principales funciones universitarias.
- Se están realizando capacitaciones en el uso de las nuevas aplicaciones de la plataforma U+ lo que permitirá un mejor aprovechamiento del sistema y mayores capacidades de gestión a las diferentes unidades usuarias.
- La infraestructura ha tenido un crecimiento sostenido lo que mejora en el periodo 2017-2021 las condiciones de docencia y las actividades académicas y de esparcimiento de los y las estudiantes.

Debilidad

- Insuficiente conocimiento de los protocolos, procedimientos y operación relativos a la gestión de recursos materiales e infraestructura.

3.1. CRITERIO RECURSOS FINANCIEROS

3.1.1. Análisis Crítico

Cuando se realizó el primer diagnóstico financiero de la UAHC, una vez asumido el Rector Ramis, las conclusiones sobre el estado de situación eran muy poco auspiciosas. La institución venía arrastrando un significativo déficit operacional (el costo de la nómina era equivalente al 83% de los ingresos totales), alta morosidad, una contabilidad deficiente incapaz de generar información para la toma de decisiones, una práctica de renegociaciones que ocultaba la morosidad real, déficit de caja con tendencia creciente, morosidad creciente de las fianzas CAE, entre otras condiciones que no sólo hacían urgente una intervención mayor, sino anticipaban un escenario muy complejo.

Aunque se generó un plan, vigente hasta la fecha, que apuntó a resolver el problema operacional, mejorar la gestión contable-financiera y encaminarse a cambiar la escala de ingresos, la emergencia de fenómenos externos como el estallido social primero y la pandemia después, agregaron mayor incertidumbre que ya existía. A poco andar de nuestro plan, el confinamiento obligado nos impuso un formato de operación no presencial que, aunque encuentra a una institución muy debilitada en su capacidad instalada tecnológica, logra disponer sus escasos recursos para sacar adelante la tarea, por cierto, sin mayores sobresaltos, e incluso implementando apoyos de conectividad para estudiantes y trasladando recursos a los domicilios de trabajadores y trabajadoras. La migración a la plataforma outlook 365, que además de mejorar y ordenar sustantivamente el sistema de comunicaciones internas, permitió el uso administrativo y académico de TEAMS, condición que a su vez posibilitó una condición de virtualidad que dio normalidad al desarrollo del periodo académico en la nueva condición.

El 2020 estuvo marcado no sólo por lo que se relata en el párrafo anterior, junto con la obligación de mantener la operación en marcha en las condiciones impuestas por la pandemia, se tenía que avanzar en el plan de ajuste estructural, lo que tuvo su expresión más difícil, en el despido de un número muy relevante de administrativos y docentes, medida extrema, pero inevitable dada la situación institucional ya descrita. Junto con ello, se busca ajustar a la baja los gastos de administración y mejorar la capacidad de recuperar cartera vencida, medidas que en su conjunto permiten encaminarse a mejorar, sustantivamente, el resultado del ejercicio 2020, logrando cerrar con un resultado positivo, después de tres ejercicios continuos de resultado con pérdida operacional.

Finalmente, para efectos del presente análisis, es importante destacar no sólo la capacidad institucional de avanzar inequívocamente en el diseño trazado, sino tener muy presente que los logros han sido sólo parciales y que las tareas del corto plazo son tan decisoras como lo ya recorrido, principalmente el hito de acreditación institucional.

Todo lo señalado ha quedado plasmado en una actualización del Plan Estratégico, proceso que fue discutido, acordado y compartido con las diferentes unidades académicas y administrativas, evidenciando la voluntad de la toma de decisiones compartidas como ha sido la forma de operar de la Universidad a lo largo de su historia.

Los procedimientos, procesos y sistemas relacionados con la gestión de recursos financieros ha estado en una continua adaptación a las nuevas demandas y necesidades que han surgido en este periodo de evaluación, como las condiciones externas producto de las crisis sociales y sanitaria, las condiciones del mercado financiero, la necesidad de introducir cambios en los procesos administrativos de la Universidad con miras a la mejora y su desarrollo como al análisis interno para corregir desviaciones que permitan mejorar los resultados económicos-financieros de manera de entrega un apoyo en estas materias según requiere el proyecto universitario.

En el desarrollo de las condiciones del criterio de recursos financieros se han enumerado una serie de mejoras producto del análisis realizado las que están comprometidas con el Ministerio de Educación y de las cuales ya se pueden evidenciar los primeros resultados, puesto que es un Plan en pleno desarrollo.

Como se ha venido demostrando en los últimos 2 ejercicios, la tarea fundamental ha sido mejorar significativamente la gestión institucional, fortaleciendo las áreas de back office y los sistemas, todo en un contexto de externalidades de alta complejidad, sin embargo, podemos decir con total propiedad, que en sólo 15 meses se logró revertir una compleja situación financiera, sin comprometer patrimonio y yendo a lo central del problema operacional que la economía institucional evidenciaba, y que junto con ello, hemos avanzado en la implementación del componente crecimiento de pregrado. Las tareas están en pleno desarrollo, pero tenemos plena confianza en que el esfuerzo institucional desplegado, y la alta capacidad interna de alineamiento en torno a un plan de desarrollo que supuso ajustes, redundará en el fortalecimiento institucional que dé garantías de buen desempeño en el camino de cumplir la visión y misión institucional.

3.1.2. Síntesis evaluativa

A. La Comisión de Autoevaluación concluye para el criterio de **Recursos Financieros** Institucionales lo siguiente:

- La gestión de los recursos financieros de la UAHC se enmarca en los planteamientos estratégicos de la institución, la toma de decisiones en un marco de controles propios del gobierno corporativo y el respeto irrestricto a las normas jurídicas que rigen nuestro sistema universitario.
- La tecnología aplicada hasta ahora para los sistemas de información se actualiza y se migra a la implantación del RP U+ (septiembre de 2021).
- La Universidad durante su trayectoria institucional ha optado de manera explícita y transparente su vocación pública y su opción de no perseguir fines de lucro, lo que ha implicado no tener 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.
- El último trimestre del 2019 se inició un plan de ajuste institucional, orientado a superar una

difícil situación financiera. Este plan se ve íntegramente reflejado en lo comprometido con la Superintendencia de Educación Superior y cuyo documento y sus avances están a total disposición de este proceso de acreditación.

- La evidencia refleja que en los dos últimos años, la institución se abocó a mejorar la gestión institucional, fortaleciendo las áreas de back office y los sistemas, todo en un contexto de externalidades de alta complejidad.
- El esfuerzo desplegado refleja que el gobierno universitario ha podido revertir la compleja situación financiera, sin comprometer patrimonio y yendo a lo central del problema operacional que la economía institucional evidenciaba, y que junto con ello, se ha avanzado en la implementación de la componente crecimiento de pregrado.

B. Las principales **fortalezas y debilidades** o aspectos en desarrollo de la Universidad identificados son los siguientes:

Fortalezas

- La Universidad presente un bajo nivel de endeudamiento (leverage inferior a promedio industria).
- Se logró un total alineamiento institucional entorno a las decisiones de ajuste operacional y plan decrecimiento, lo que ha permitido su avance.
- La Universidad ha mejorado significativamente su capacidad de generar información, entre ella, la económico-financiera.
- El avance del plan de recuperación en si mismo, al punto de lograr un resultado del ejercicio positivo después de un ejercicio con pérdida por sobre los MM\$ 2.000.

Debilidades

- Escala de operación ha dificultado el desarrollo institucional (parte del Plan de Recuperación es el crecimiento).
- Insuficiente peso relativo de la gestión administrativo-financiera en la vida institucional.
- Monto elevado de fianzas CAE. Aunque las mejoras en la gestión CAE son un hecho objetivo, su manifestación en resultado tiene un desfase de a lo menos 2 cohortes.

3.2. EVALUACIÓN GENERAL DEL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Se presenta una breve síntesis del área de gestión institucional, focalizando en las mejoras del periodo y que debe ser complementada con las síntesis expuestas en cada criterio.

Durante el desarrollo del presente informe en cada criterio se pueden apreciar diferentes mejoras y acciones tendientes a resolver una serie de situaciones, algunos productos de hechos emergentes y otras porque la Universidad ha requerido fortalecer su área de gestión. Se debe reconocer que si bien en estos años el área académica ha demostrado un avance sustantivo como se verá en el capítulo siguiente, el área de gestión financiera no tuvo el mismo desarrollo, lo que ha implicado implementar a través de un plan de recuperación una serie de medidas para su fortalecimiento. En este análisis se ha evitado reiterar lo ya señalado en cada criterio por lo que se abordará de manera integrada y global aspectos que son relevantes para el área de gestión institucional.

A partir del 2019 se comienzan a analizar diferentes aspectos, metas e indicadores institucionales, escenario de la Educación Superior y nuevo marco normativo, gestión interna de la Universidad, demandas de la comunidad universitaria, entre otros donde se visualiza que la Universidad debe realizar ajustes y cambios para fortalecer la gestión, especialmente la financiera lo que llevó a plantear diversas medidas, muchas de las cuales fueron observadas por la propia Superintendencia de Educación Superior. El haber realizado el diagnóstico producto del análisis permitió dar respuesta oportuna y comprometer el citado plan de recuperación con el Ministerio de Educación.

En el 2020 se le solicitó a la unidad de Contraloría realizar un estudio-diagnóstico utilizando como base el informe COSO que consulta a saber: ambiente de control; actividades de control; evaluación de riesgos, supervisión y seguimiento; e Información y comunicación, esto en el contexto de las funciones dispuestas en los Estatutos de la Universidad. En el estudio se realizaron entrevistas a la Secretaría General, a los Vicerrectores y a los/as encargados/as de las Direcciones, que forman parte de la estructura orgánica de cada Vicerrectoría, además de la revisión documental, tanto la facilitada como la disponible en la web institucional.

Es importante señalar que se apreció un fuerte compromiso de los vicerrectores frente al ordenamiento de procesos y en la proposición de mejoras de las direcciones y unidades a su cargo; mismo compromiso se observó en lo relativo al trabajo colaborativo que realizan a nivel de Rectoría, respecto de las definiciones institucionales y sus estrategias. Cabe agregar, que sus colaboradores tienen una buena opinión sobre su liderazgo, pero esperan una mayor conducción.

El informe da cuenta de la ausencia de una Política de Gestión y Desarrollo de Personas, que considere, entre otras acciones, actividades de comunicación e información que permitan comprometer al personal de la institución con los objetivos organizativos, y de esta manera contribuir a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y conseguir relaciones duraderas a largo plazo. Del mismo modo, se debe establecer un mecanismo que retroalimente a los trabajadores administrativos y profesionales, en lo relativo a sus evaluaciones de desempeño para mejorar lo necesario en cuanto a su trabajo funcionario, tomando las medidas de capacitación que sean necesarias y evitar riesgos futuros. En ese mismo sentido se encuentra la observación realizada por la Comisión Nacional de Acreditación, en su Resolución N° 445, de 23 de febrero de 2018, de ese origen, que concede la acreditación institucional, en tanto precisa que para el caso de los profesionales y administrativos la evaluación de desempeño se encuentra en una fase de implementación aún inicial. Este ha sido un aspecto sujeto a la mejora donde se han implementado

a través de la plataforma y comunicados información relevante para los trabajadores tal como se presentó en el criterio referido a recursos humanos.

Respecto de la falta de un mecanismo que retroalimente a los trabajadores administrativos y profesionales, en lo relativo a sus evaluaciones de desempeño, también fue observado durante el proceso de autoevaluación por dos subcomisiones de autoevaluación por lo tanto, es una debilidad presente. Bajo esa lógica, el reto es diseñar una Política de Gestión y Desarrollo de Personas que sea capaz de alinear los objetivos organizacionales y el desempeño de las personas que trabajan en una institución, con la estrategia de esta. Se debe reconocer que el mecanismo existe en la actual política pero falta una implementación operativa a nivel de las unidades.

Otro hallazgo del proceso realizado de evaluación interna por Contraloría es que se consideró positivo el trabajo de la Dirección de Vinculación con el Medio, en la búsqueda y postulación a proyectos con beneficios financieros y académicos, para su posterior adjudicación y la proposición constante de estrategias de gestión. Se considera relevante levantar un sistema informático de seguimiento de los proyectos adjudicados, en lo relativo a los compromisos establecidos, los plazos y productos asociados.

En lo relativo al clima organizacional, los (as) entrevistados (as) reportan que las personas en la Institución tienen la idea de que los proyectos no se cumplen, lo que genera resistencia al cambio cultural, por la incertidumbre en la implementación de nuevas políticas o criterios que luego no se concretarán, lo que significa que se debe fortalecer una política comunicacional al interior de la comunidad universitaria.

Otro antecedente importante a destacar y que se relaciona a este conjunto de criterios que conforman el área de gestión institucional es que en la metodología del proceso de autoevaluación permitió ratificar y evidenciar que la senda de mejora estaba bien encaminada puesto que muchos de los planteamientos que allí se levantaron eran coincidentes con las diferentes instancias que habían detectado las necesidades de mejora, de hecho se elaboró un primer FODA que permitió diseñar un plan de mejora a corto plazo consistente con el Plan de Recuperación que ha servido para hacer seguimiento y llevar un cronograma a las diferentes acciones comprometidas para la mejora, algunas de las cuales ya quedaron resueltas incluso al cierre del presente informe.

Durante el proceso de autoevaluación en las diferentes subcomisiones se plantearon como principales fortalezas relacionadas a la misión institucional el pensamiento crítico, compromiso social, corrientes teóricas actuales, análisis de actualidad, preocupación por DDHH, malla curricular diversificada, formación latinoamericanista, orientación comunitaria, proyecto o modelo educativo, enfoque de compromiso y transformación social, perspectiva de género e inclusión.

En gestión institucional, destacaron la participación y democracia interna, apoyo institucional a estudiantes, buena gestión institucional, buenos proyectos de vinculación con el medio, aseguramiento de la calidad, mecanismos de resolución de problemáticas, buen sistema de gestión de asignaturas, perspectiva social y comunitaria.

Respecto de las principales debilidades mencionadas por diversos actores esta: mejorar área de información para estudiantes, más tiempo de evaluación y planificación, mejor comunicación en general entre unidades de la universidad

Por otra parte la Universidad ha estado implementando mejoras a partir del diagnóstico y en consonancia con el Plan de Recuperación, entre ellas se pueden mencionar aquellas dirigidas al fortalecimiento de los procesos de gestión en aras del cumplimiento de la planificación institucional, como las siguientes:

Mejoras en el soporte informático de los procesos de gestión

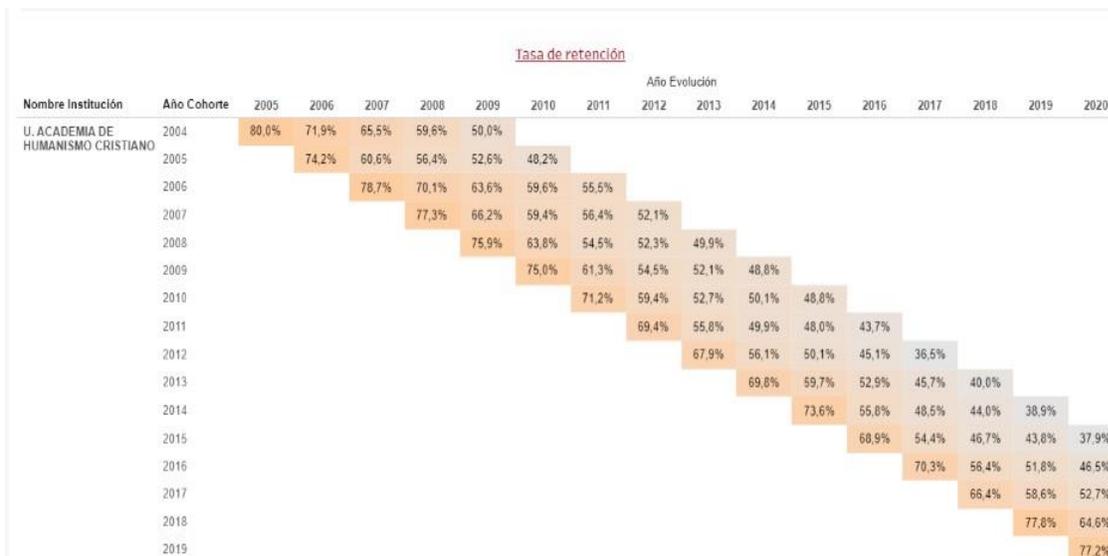
A. Implementación de Bettersoft U+ como ERP para la gestión académica y financiera.

Esta Universidad ha decidido implementar en el sistema U+ de Bettersoft, con el fin de optimizar los procesos académicos y administrativos. Dicha implementación, está alojada en la Dirección de Informática de esta Institución, con participación de todos los equipos que deben interactuar con este sistema, cuyo objeto es apoyar en la gestión de la administración con los estudiantes, pudiendo hacer procesos en línea, como matriculas, petición de certificados, entre otros. Por otra parte, U+ permitirá reducir los costos en la imputación de datos y en el reporte de informes a diferentes organismos. Además, mejorará la relación con los estudiantes, reducirá las transacciones entre las distintas áreas de la Universidad, permitirá establecer mecanismos de seguimiento académico de estudiantes, y mejorará los mecanismos de control de gestión para áreas académicas y administrativas.

B. Implementación de Plataforma de Sistema de Alerta Temprana para gestión de deserción

Uno de los grandes desafíos de la Universidad de estos últimos años ha sido rediseñar un sistema de acompañamiento de los/as estudiantes que nos permita generar un cambio de tendencia en nuestra tasa de deserción/retención de estudiantes.

Figura N° 5: Tasa de deserción Academia Humanismo Cristiano



Fuente: Datos de CNED <https://www.cned.cl/indices/retencion-en-educacion-superior>

La tasa promedio de retención de la Universidad de primer año si bien se encuentra 4 puntos por debajo de las cifras del sistema (81,73%) y bordea el promedio de las universidades privadas (77,75%), los esfuerzos institucionales han empezado a revertir la tendencia a la baja que se experimentó entre los años 2010-2017.

Una de las principales acciones que ha permitido el control de esta tendencia ha sido el Programa de Acompañamiento Estudiantil, el cual logró articular diferentes iniciativas de acompañamiento y generar un sistema consistente y focalizado, hasta el 2020, sobre todo en los/as estudiantes con gratuidad. El 95,6% de los/as estudiantes que participaron se mantuvieron en la Universidad.⁸⁶

Para el 2021 se ha iniciado una reconfiguración de la modalidad de trabajo en el marco del Sistema de Alerta Temprana, implementando una Plataforma de Gestión de acciones de acompañamiento que permitirá:

a) Modelar, a partir de los datos de la Universidad, las variables más relevantes que inciden en la retención/deserción y así poder estimar los/as estudiantes potenciales que tendrían mayor riesgo de deserción.

Con esta operación de modelamiento, que es la base del SAT, se termina articulando con unidades de análisis de información y ya no con los equipos operativos, por lo que los recursos institucionales dirigidos a este sistema se focalizarán principalmente en las acciones de acompañamiento.

b) Administrar un mayor y mejor flujo de acciones de acompañamiento, ampliando la cobertura sistemática de atención, lo cual redundará en datos más específicos para el propio modelamiento predictivo.

c) Integrar en un solo sistema a los Programas de Acompañamientos, la atención prioritaria de los Servicios Centrales de la Universidad y las acciones de acompañamiento de las Unidades Académicas.

El aumento de la tasa de retención es un objetivo prioritario de la Universidad, en la medida que entendemos que tiene un impacto directo tanto en la propia trayectoria de los/as estudiantes como también en la estabilidad y sostenibilidad de la Universidad.

El Plan Estratégico Institucional 2016-2025 establece como meta de gestión alcanzar un 75% de retención de estudiantes de primer año, lo cual deberá ser revisado a la luz del consolidado de resultados del periodo 2019-2021.

De esta manera, la instalación de una plataforma de gestión que nos permita focalizarnos ya no tanto en la producción de datos sino en la analítica de ellos y en las mejoras en los planes de acompañamiento, será un avance sustantivo para terminar de consolidar la tendencia al alza de nuestra tasa de retención.

⁸⁶ Ver Anexo N° 37.b Seguimiento de Programas de Acompañamiento Estudiantil y retención

Mejoras en la formalización de los procesos de gestión

Con el objeto de elevar los estándares y la consistencia de la institución, se han hecho esfuerzos significativos por generar, en los equipos de gestión, capacidad instalada de herramientas de formalización de procesos que permitan facilitar los ajustes a las nuevas normativas externas y la incorporación de los cambios que se requieran en un momento dado.

En este marco y considerando los hallazgos de la Superintendencia en el proceso administrativo seguido contra esta Universidad, varios de ellos enmarcados en generar medidas que le permitan a esta mejorar su eficiencia y rendimiento institucional en miras de la continuidad del proceso educativo, desde la Contraloría se ha generado un Manual de Documentación de Procedimientos, que permita registrar la metodología para su realización, lo que facilitará la comprensión de este tipo de procesos de formalización de los/as trabajadores/as.

Del mismo modo, se incorpora la creación de flujos de procesos por medio de diagramas, donde se podrá dejar constancia de los pasos a seguir, las entradas y salidas, los/as participantes y áreas involucradas dentro del proceso, lo que va a facilitar la realización del trabajo y concentrar los esfuerzos en las actividades que deben realizarse.

Esta medida, junto con la fijación de las estructuras orgánicas, permitirá reducir ambigüedades, confusión o desconocimiento de las funciones y de los procesos en los que interviene el personal administrativo, lo cual tiene consecuencias directas en el mejoramiento de la calidad del proceso, pues facilita la mejora continua, en tanto contribuye a reducir los riesgos.

En suma, la acción se enfoca en estandarizar la documentación de los procesos relevantes y estratégicos de la institución, a fin de que los/as funcionarios/as puedan aplicarlo de manera comprensible en el ejercicio de sus funciones, mediante fichas de procedimientos y diagramas de flujo.

Esta medida tiene distintas etapas para su mejor implementación, para lo cual se considera relevante la información, la capacitación, entregas y retroalimentación hasta afinar la ficha del procedimiento y su diagrama de flujo. Adicionalmente, la ficha del procedimiento como instrumento de trabajo considera el levantamiento de indicadores, medidas de monitoreo y evaluación respecto del proceso que se documentan.

Conclusiones

En síntesis, una gran fortaleza es la capacidad de autorregulación de la Universidad que ha permitido a la gobernanza de la institución contar con un diagnóstico compartido por los diferentes cuerpos colegiados, el que ha sido utilizado para efectuar ajustes y correcciones a su Plan Estratégico Institucional de acuerdo a la nueva realidad.

Se han apreciado mecanismos claros y formalmente establecidos para verificar el cumplimiento de los propósitos y metas institucionales, los que fueron enunciados en el Capítulo 2 y luego fueron tratados en los diferentes criterios. Estos mecanismos dan soporte a la gestión y son los que permiten hacer el seguimiento y detectar brechas tal como ha ocurrido en el periodo evaluado.

Se cuenta con una base sólida de información válida y confiable, aunque su procesamiento y difusión no siempre es la deseada lo que hace aumentar los costos como también la oportunidad de su utilización, aspecto que está siendo implementado a través de las mejoras de las plataformas.

Se hace necesario, pese que ya se han tomado medidas, dar continuidad al fortalecimiento de la socialización de los diagnósticos institucionales como fundamento de los cambios que se han realizado en la institución. De esta misma manera se requiere reforzar la rendición de cuentas interna de manera de que la comunidad universitaria tenga retroalimentación a partir de los resultados y exista transparencia en la gestión institucional.

La base de participación de la comunidad está asegurada a través de la triestamentalidad como en la forma de organización que le da un gobierno democráticamente elegido así como en sus cuerpos colegiados, donde se deben canalizar las diferentes expectativas, visiones, proyecciones y los aprendizajes que deja el propio devenir de la historia de la comunidad universitaria para una toma de decisiones acorde con el proyecto educativo que se ha planteado la Universidad.

Se puede señalar con total determinación que el gobierno universitario ha demostrado capacidad para hacerse cargo de los diagnósticos y en un periodo crítico en que además, tuvo que enfrentar importantes desafíos internos y externos que derivan de condiciones sociales, sanitarias y económicas, fue capaz de monitorear y proyectar, ajustando la planificación con base a los lineamientos existentes pero generando nuevas estrategias para distribuir, hacer seguimiento y concretar una serie de compromisos asumidos no sólo con la comunidad universitaria que puso su confianza, sino en las exigencias de los organismos reguladores.

Por su parte, las políticas y mecanismos institucionales para el aseguramiento de la calidad operan distribuidas en los diferentes niveles y funciones institucionales de acuerdo al modelo de Aseguramiento de la Calidad, siendo la columna vertebral la planificación estratégica que articula y monitorea diferentes instancias a través de los indicadores que se han planteado para el periodo.

No se puede dejar de mencionar que durante el proceso de autoevaluación tanto las comisiones de autoevaluación como los resultados de las encuestas, dejan en evidencia que existe al interior de la comunidad universitaria, especialmente de las unidades de gestión una percepción de un funcionamiento fragmentado y parcial de algunos mecanismos, aspecto que se esta abordando desde la dirección de Planificación que durante el 2021 ha estado realizando un trabajo de ajuste, socialización y difusión de manera de abordar este aspecto, el que por estar en desarrollo no es posible aún evaluar sus resultados.

En lo que respecta a los recursos humanos y su gestión, la Universidad ha implementado políticas y estrategias que si bien buscan una racionalización de la orgánica, ha resguardado la dotación, la evaluación y el desarrollo en el marco de los principios y valores institucionales, los objetivos estratégicos y por cierto, la legislación laboral vigente.

La infraestructura y los recursos materiales se han gestionado según las prioridades establecidas por la planificación estratégica, siguiendo los lineamientos del proyecto institucional. Este ámbito es revisado y monitoreado lo que ha permitido disponer de los espacios y recursos necesarios para la docencia de pre y postgrado, cubriendo las necesidades de los y las estudiantes, contar con accesos universales y enfrentar los desafíos provocados por el teletrabajo por motivos de la crisis sanitaria.

3.2.1. Fortalezas del Área de Gestión Institucional

- 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.
- La institución demuestra capacidad para definir sus prioridades y énfasis institucionales, tanto en los cambios de liderazgo en el mando como frente a situaciones que emergen del entorno como lo es la crisis sanitaria, lo que permite dar continuidad al proyecto educativo.
- La institución incorpora de manera sistemática información del entorno, retroalimentando, priorizando, tomando decisiones colegiadas e incorporando actualizaciones a los planteamientos estratégicos lo que le permite tener capacidad de adaptación y responder de acuerdo a las exigencias externas de manera de asegurar un desarrollo acorde con la misión y propósitos institucionales.
- La Universidad ha demostrado que su gobierno, las instancias de decisión colegiadas y su gestión hacen posible un adecuado desarrollo del proyecto educativo y que avanza en el cumplimiento de su misión institucional, en un marco de principios y valores, aun cuando el contexto social y económico han hecho que emerjan desafíos constantes, además de cambios en las políticas de Educación Superior y los marcos regulatorios.
- El gobierno universitario ha tomado medidas que le permiten contar actualmente con una estructura funcional al tamaño y escala de la institución y dichas medidas están reflejadas en la normativa institucional.
- El sistema de gobierno facilita el desarrollo institucional, es coherente y funcional a la institución, se encuentra claramente establecidas las instancias de toma de decisiones, lo que se evidencia en diversas acciones, una de las más representativas y que impactan en el periodo de autoevaluación ha sido el plan de recuperación.
- Se cuenta con un conjunto de marcos normativos, políticas, reglamentos, que orientan el quehacer institucional y donde se aprecia que se abordan diferentes aspectos claves para la vida institucional como temas de género, aseguramiento de la calidad, inclusión, sustentabilidad ambiental, entre otras.
- La gestión de personas, tanto para el cuerpo académico como administrativo, ha incorporado sistemáticamente mecanismos como políticas, reglamentos y criterios que le permiten administrar y regular a los diferentes estamentos.
- Se debe destacar la evaluación del desempeño de los colaboradores administrativos la que se aplica regularmente, existe una aplicación en línea para su realización y tiene definidas diferentes etapas que incluyen la retroalimentación y la apelación por parte del evaluado (a) e incluso se le han incorporado ajuste para ser aplicada en periodo de trabajo virtual.
- El Sistema de Gestión y Desarrollo de Personas contiene un conjunto de lineamientos que contempla desde una perspectiva integral todo el ciclo de vida de un académico o personal administrativo lo que facilita la gestión y el seguimiento de los procesos relacionados.
- Existe una carrera académica y el 100% de los académicos están ubicados en algunas de las categorías lo que además se relaciona al ingreso por remuneraciones.
- Durante el periodo 2017 -2021 la Universidad ha fortalecido sus sistemas informáticos 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, relativas a aspectos generales como de temas contingentes, en pos de la mejora constante de la institución.

- El desarrollo de los sistemas ha respondido a las prioridades estratégicas de la Universidad de acuerdo a una programación establecida en la agenda directiva lo que permitirá contar con una base de datos institucionales integrados y un sistema que brinda el soporte necesario para la realización de las principales funciones universitarias.
- Se están realizando capacitaciones en el uso de las nuevas aplicaciones de la plataforma U+ lo que permitirá un mejor aprovechamiento del sistema y mayores capacidades de gestión a las diferentes unidades usuarias.
- La infraestructura ha tenido un crecimiento sostenido lo que mejora en el periodo 2017-2021 las condiciones de docencia y las actividades académicas y de esparcimiento de los y las estudiantes.
- Se ha evidenciado la capacidad institucional para mantener continuidad operativa en periodo de pandemia y cumplir con las condiciones de un retorno seguro a la presencialidad.
- La Universidad presenta un bajo nivel de endeudamiento (leverage inferior a promedio industria).
- Se logró un total alineamiento institucional en torno a las decisiones de ajuste operacional y plan decrecimiento, lo que ha permitido su avance.
- La Universidad ha mejorado significativamente su capacidad de generar información, entre ello, la económico-financiera.
- El avance del plan de recuperación en sí mismo al punto de lograr un resultado del ejercicio positivo después de un ejercicio con pérdida por sobre los MM\$ 2.000.

3.2.2. Debilidades o aspectos a desarrollar del Área de Gestión Institucional

- El clima laboral se ha visto afectado producto de la reestructuración y otras externalidades que se han constituido en amenaza como el confinamiento por la pandemia.
- Falta mayor difusión de las políticas, reglamentos y otras comunicaciones que impliquen a académicos y administrativos de manera que se sientan informados.
- Insuficiente conocimiento de los protocolos, procedimientos y operación relativos a la gestión de recursos materiales e infraestructura.
- Escala de operación ha dificultado el desarrollo institucional (parte del Plan de Recuperación es el crecimiento).
- Insuficiente peso relativo de las capacidades de gestión administrativo-financiera en la vida institucional.
- Monto elevado de fianzas CAE. Aunque las mejoras en la gestión CAE son un hecho objetivo, su manifestación en resultado tiene un desfase de a lo menos 2 cohortes.

IV

ÁREA DE DOCENCIA
DE PREGRADO

CAPÍTULO IV

ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO

4.1. CRITERIO PROPÓSITOS, OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN DE LA DOCENCIA

Es importante señalar que todo lo que concierne a la docencia de pregrado se basa en el Modelo Educativo de la UAHC, lo que le brinda un marco que sustenta y orienta su acción respecto de las características generales de la docencia.

4.1.1. Análisis Crítico

El Plan Estratégico institucional 2016-2025 recoge las aspiraciones y directrices generales del periodo, especialmente se puede evidenciar en los propósitos estratégicos. La misión institucional señala 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.”* Considerando los propósitos institucionales y el contexto al que responde nuestro quehacer académico, el objetivo del Plan que indica: *“Evidenciar la presencia del enfoque de pensamiento crítico y transformador en el currículo académico básico.”* Está presente en toda la oferta de la Universidad.

De esta forma 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.

Se pudo constatar que efectivamente la totalidad de la oferta de pregrado organiza su docencia a través de los planes de estudio que contienen Líneas Formativas; entre ellas se menciona la de *“Formación General Universitaria”* que contribuye al logro del sello universitario y al desarrollo de desempeños relacionados con los principios y valores institucionales. lo anterior se complementa en la línea *“Formación de Facultad”*, la que es interdisciplinaria y favorece la reflexión y el pensamiento crítico frente a contenidos y temas atinentes a los debates del área de la profesión en particular.

Reconociendo que este acápite está orientado a la docencia de pregrado, la Comisión de Autoevaluación de igual forma consideró la oferta de postgrado en este apartado para dar una visión general de este nivel porque fue parte del trabajo de una de las subcomisiones de autoevaluación, por su vinculación con la investigación.

Es importante señalar que el postgrado fue sometido a una reestructuración de su oferta académica desde el 2020 con la finalidad de introducir mejoras a los futuros programas en aspectos relacionados principalmente a la gestión y de esta forma acompañarlos desde la Dirección de Investigación y Postgrado y la Dirección de Acreditación, en un proceso de autorregulación que los conduzca a la acreditación. El año 2020 se trabajó en la propuesta de una nueva oferta de Posgrados que contemplara desde sus inicios una estructura curricular común transversal a todas las facultades, sinergias entre los diferentes Magister y la generación de una oferta que emergiera de las potencialidades de producción científica desarrolladas por las diversas unidades académicas de la Universidad y con una perspectiva transdisciplinar. Esto refleja la coherencia de la oferta con el modelo educativo y con el Modelo de Aseguramiento de la Calidad donde existe voluntad para estar en permanente evaluación y toma de decisiones en favor del mejoramiento continuo.

De acuerdo con el Modelo Educativo, la innovación actualmente está enfocada en el mejoramiento de las prácticas educativas y evaluativas, así como de fomentar el autoaprendizaje y la autonomía. En este contexto el aula universitaria debe ser entendida como un espacio abierto, y centrado cada vez menos en los docentes, más bien el foco está en el/la estudiante como sujeto autónomo y constructor de sus propios aprendizajes, los que se deben basar en el conocimiento y en la relación entre la teoría y la práctica. Se fomenta el progresivo desplazamiento del rol docente, que independiente de su saber debe constituirse en un facilitador y favorecedor de espacios que propicien la reflexión, el análisis crítico, la argumentación y la independencia por la búsqueda del conocimiento. Estos son algunos de los desafíos que debe enfrentar en la actualidad nuestro Modelo Educativo y, en general, la formación universitaria.

En síntesis el Modelo resulta ser un encuadre para el establecimiento de una política de mejora continua de la oferta académica, sean carreras o programas. Complementado con las prioridades estratégicas, se conforma una hoja de ruta para la definición de la estrategia de desarrollo. Existen definiciones claras que posibilitan orientar las acciones y la toma de decisiones respecto de la oferta institucional.

Respecto a los actores claves, el 94% de los académicos encuestados declaran conocer el Modelo Educativo. Se apreció en las subcomisiones de autoevaluación una importante apropiación de los diferentes participantes de los principios que son pilares de este Modelo.

Por su parte el 77% de los/ las titulados/as están muy de acuerdo y de acuerdo con la afirmación que señala que *“En el proceso formativo de la carrera o programa participé de actividades que abordaban temas éticos, de responsabilidad social e individual, de inclusión, de diversidad, de derechos humanos y de medio ambiente”*. Este aspecto es relevante en la medida que conforma el sello del Modelo Educativo y es un aspecto transversal considerado en la oferta de carreras y programas.

Los empleadores señalaron estar de acuerdo o muy de acuerdo en un 94% que él o la profesional de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano refleja en su desempeño actitudes relacionadas con el respeto, la solidaridad por nombrar algunas. El 89% de estos mismos actores

plantean estar de acuerdo o muy de acuerdo con que los titulados/as reflejan en su accionar actitudes que evidencian una formación en temáticas éticas, de responsabilidad social e individual y/o de medio ambiente, lo que es consistente con los propósitos del Modelo Educativo.

La apropiación evidenciada durante el proceso de autoevaluación y los resultados de las encuestas no hacen otra cosa que reflejar y evidenciar que el Modelo Educativo recoge las resignificaciones de los principios establecidos en el proyecto, construidas por los propios actores de la comunidad universitaria en relación a procesos específicos de consolidación institucional que se han llevado a cabo en diferentes periodos.

Se aprecia que de manera transversal la oferta académica tiene presente la promoción del pensamiento crítico y de los derechos humanos como un eje transformador en un proyecto universitario que destaca por su sólida vocación pública, comprometida con el pensamiento crítico y la excelencia académica, al servicio de la justicia, la democracia y por cierto aunque parezca redundancia los derechos humanos y los grandes requerimientos del país.

Finalmente se debe señalar que para la concreción del proyecto universitario con una oferta consistente que promueve la reflexión y legitima la potencia como condición primera de los sujetos, se ejecuta con la mayor de las rigurosidades posibles y para esto se dispone de dispositivos curriculares, didácticos y evaluativos que permitan asegurar dicha tarea. Lo que acompañado de permanentes espacios de reflexión en que siempre están abiertos los espacios para cuestionarse, mejorar, innovar e incluso discrepar y así aportar a los objetivos comunes.

4.1.2. Síntesis Evaluativa

A. La Comisión de Autoevaluación concluye para el criterio de **Propósitos, Objetivos y Organización** de la docencia lo siguiente:

- La Universidad se ha definido como una comunidad pluralista y participativa destinada a contribuir críticamente al desarrollo del pensamiento, la cultura y la formación de profesionales comprometidos con los valores de la tolerancia, la democracia y la justicia, en concordancia con los requerimientos del país y el Modelo Educativo; sus propósitos y mecanismos para definir la oferta académica reflejan consistencia con aquellas definiciones institucionales.
- El Modelo Educativo está centrado en los principios valóricos del proyecto institucional y en un paradigma que centra la atención en la formación centrada en el estudiante como sujeto que aprende, que desarrolla en el proceso un pensamiento crítico, con compromiso social y actor dialogante en los diferentes escenarios en que le corresponda desempeñarse.
- La oferta de la Universidad refleja a través de sus diferentes modalidades ser consecuente con los propósitos y principios declarados, especialmente porque se ha ocupado en la promoción del desarrollo, especialmente de sectores que históricamente han quedado fuera de toda posibilidad.

- La oferta académica que la Universidad ha sido capaz de insertarse eficazmente en diferentes territorios y población diversa, puesto que ha sido flexible en las ofertas de pregrado donde se incorporaron modalidades que han posibilitado responder a demandas que hasta ahora se caracterizaban por estar expuestas a diversas formas de exclusión. Los programas de segunda titulación son un ejemplo real de aquello.
- Existen definiciones claras que posibilitan orientar las acciones y la toma de decisiones respecto de la oferta académica institucional. En este sentido el Modelo Educativo resulta ser un encuadre para la toma de decisiones respecto a la oferta, un soporte para establecer claramente los criterios de decisión de nueva oferta o de evaluación de la existente.

B. Las principales **fortalezas y debilidades** o aspectos en desarrollo de la Universidad identificados son los siguientes:

Fortalezas

- El sello formativo de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano proviene de los planteamientos del proyecto institucional, está presente en el Modelo Educativo y son constituyentes de la misión y visión institucional, lo que refleja la consistencia con los criterios de decisión para establecer la oferta académica.
- Existen propósitos claros para orientar las decisiones respecto a la oferta en cuanto a las carreras y programas ofertados, como la población objetivo de cada modalidad y las características generales de la organización de la docencia, lo que han contribuido a instalar un mecanismo de mejora continua reflejada a través de la evaluación de la innovación, que entre otros evalúa diferentes dispositivos de la oferta como los perfiles de egreso, las trayectorias formativas, entre otros.

Debilidades o aspectos por desarrollar

Dado que ha finalizado un ciclo de evaluación de la oferta y se han tomado decisiones durante el proceso de evaluación de la innovación, el proceso de autoevaluación institucional y los compromisos adquiridos en el Plan de Recuperación que está en curso no es posible en esta etapa de desarrollo de identificar debilidades.

4.2. CRITERIO: DISEÑO Y PROVISIÓN DE CARRERAS

4.2.1. Modelo educativo, perfil de egreso y estructura curricular

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.

4.2.1.1. Perfil de Egreso

Tal como se ha descrito el Perfil de Egreso, enfatiza desempeños de aprendizaje que incluyen conocimientos, habilidades y actitudes, permite expresar y evaluar de mejor manera los propósitos formativos de la carrera o programa, en un itinerario curricular de líneas de formación, ejes formativos y cursos que dota de mayor coherencia interna al Plan de Estudios respectivo. De esta forma el Perfil de Egreso se estructura en función a tres grandes dimensiones coherentes con las líneas de formación reseñadas precedentemente, las que se despliegan en desempeños, que, establecidos en complejidad creciente, van dando sentido y coherencia a la formación y junto a ella, el título profesional y licenciatura. Esta trayectoria favorece el seguimiento curricular en los diferentes ciclos de formación de las carreras de pregrado.

Los perfiles de egreso 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 Universidad en coherencia con el Modelo Educativo cuenta con un perfil genérico que forma parte de los perfiles de egreso del conjunto de carreras, relacionado al profesional crítico que señala que todo estudiante debe lograr “...*el conjunto de capacidades, conocimientos y valores que hacen posible situar al futuro profesional en el camino de una adecuada y sólida formación social, política, cultural e histórica. Teniendo presente el acceso al saber y las posibilidades de resignificación de matrices teóricas que favorecen las experiencias crítico-transformadoras con su entorno.*”

El Perfil de Egreso de cualquier carrera de la UAHC se estructura en función a tres grandes dimensiones, las cuales a su vez se despliegan en desempeños, que, establecidos en complejidad creciente, van dando sentido y coherencia a la formación y junto a ella, el título profesional y licenciatura.

Tabla N°8: Dimensiones del Perfil de Egreso

Dimensiones		Descripción
1	Desempeño Generales Del Profesional Crítico	Esta dimensión incluye el conjunto de capacidades, conocimientos y valores que hacen posible situar al futuro profesional en el camino de una adecuada y sólida formación social, política, cultural e histórica. Teniendo presente el acceso al saber y las posibilidades de resignificación de matrices teóricas que favorecen las experiencias crítico-transformadoras con su entorno.
2	Desempeños Interdisciplinarios	Esta dimensión incluye los elementos necesarios para la integración y desarrollo de las capacidades, conocimientos, y valores que dan sustento a su área del conocimiento como campo de saber y de acción en el ámbito de la profesión; generando conocimiento pertinente y articulando los elementos del campo disciplinario de la profesión con los aportes de otras ciencias y disciplinas desde una práctica crítico-transformadora.
3	Desempeños Específicos o Disciplinarios	Esta dimensión incluye las capacidades, conocimientos y valores asociados directamente a la formación específica de la profesión, enmarcada en los desafíos centrales de la disciplina y en la necesidad de responder pertinentemente a las problemáticas de la sociedad a través de investigaciones e intervenciones sociales y del ejercicio profesional reflexivo, experto, situado, consciente, crítico y justo.

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

Los programas de estudio de las asignaturas definen cómo tributa esa actividad curricular en particular al Perfil de Egreso; identificando los desempeños (y en qué nivel) deben ser alcanzados y qué saberes moviliza. Estos programas de las asignaturas son aprobados por el Consejo de Carrera o Escuela (en aquellas Escuelas con una sola Carrera), y se presentan en formato institucional y/o en el software que la Universidad utiliza para los efectos.

Para evaluar los perfiles de egreso la Vicerrectoría Académica a través de la Dirección de Desarrollo Académico dispone de procedimientos y de un instrumento⁹² que permite a las diferentes carreras y programas orientar la evaluación. Se trata fundamentalmente que las carreras y programas cada dos años con apoyo de la Vicerrectoría Académica, abran espacios para que todos los actores relevantes (docentes, estudiantes, titulados/as y experto/as⁹³ participen en la evaluación del Perfil de Egreso, en coherencia tanto con la Misión y Visión institucional como con las necesidades y desafíos de la sociedad.

En este contexto el Perfil de Egreso es considerado como el conjunto de desempeños disciplinares e institucionales que la Universidad se compromete a desarrollar a lo largo del plan de estudios de una carrera o programa. Se constituye entonces como el marco de referencia para evaluar la trayectoria de los (as) estudiantes y orienta la implementación y desarrollo del plan de estudios, puesto que este tributa con las actividades curriculares que se ejecutan al logro del Perfil de Egreso que se espera alcanzar en una carrera o programa.

⁹² Ver Anexo N° 27.b: Protocolo de Seguimiento y Evaluación del Perfil de Egreso Actualización 2019

⁹³ Se refiere a empleadores o profesionales expertos en las disciplinas.

Para asegurar la coherencia entre los propósitos y principios institucionales con los perfiles de egreso se cuenta con un conjunto de componentes o aspectos comunes o compartidos por todas las carreras y/o programas de la Universidad y en sintonía con las áreas de formación que permiten estructurar el plan de estudios.

Estas Líneas de Formación permiten integrar progresivamente -y no necesariamente en el comienzo de la formación- los aspectos comunes de la formación en el plan de estudios de una carrera, entendiendo a éste como un todo que guarda coherencia en sí mismo y por sí. En ese sentido, esta opción considera que cada carrera incorpore los diferentes componentes de estas áreas en una combinación única que supera la suma de las partes y que, a la vez, asegura el sello formativo de la institución.

4.2.1.2. Estructura Curricular

En conformidad con los marcos legales vigentes en Chile y con la tradición sobre certificaciones en educación superior, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano define los ciclos curriculares con los que enmarca su oferta académica de formación profesional. Así estos ciclos curriculares están definidos por las certificaciones sobre los conocimientos generales y disciplinares y los desempeños que se espera de los y las estudiantes en diferentes áreas del saber. Están, por lo tanto, principalmente asociados a grados académicos (en sus diferentes niveles), a títulos (sean estos profesionales o técnicos) y a postítulos o diplomados.

Los principales ciclos relacionados a la docencia de pregrado son los siguientes:

a) Bachiller: Se otorga el grado Académico de Bachiller a aquellos estudiantes que completan un total de 120 créditos en la carrera o programa que le corresponda. Este grado corresponde a una salida de graduación intermedia de un programa conducente a un grado de licenciado y/o a un título profesional.

b) Licenciado: Se otorga el grado académico de Licenciado a aquellos estudiantes que completan 120 créditos adicionales a los del grado de Bachiller, completando una carga de 240 créditos. En este creditaje está incluida la aprobación de la actividad curricular contemplada por la unidad académica para definir la obtención del grado. En el caso de la carrera de Derecho, el grado se obtendrá con la aprobación de 300 créditos y la realización/aprobación del examen correspondiente.

c) Título Profesional: Se otorga el Título Profesional a aquellos estudiantes que completan 60 créditos adicionales al grado de Licenciado para programas de pregrado que contemplen esta salida, completando una carga de 300 créditos en total. En este creditaje está incluida la aprobación de la actividad curricular contemplada por la unidad académica para definir la obtención del título.

A partir de la trayectoria formativa que implican los ciclos formativos de la Universidad y de la opción pedagógica que explicita el Modelo Educativo, se cuenta con un adecuado mecanismo de regulación y mejoramiento de la calidad de la oferta académica, recogida en la respectiva Política de Desarrollo Académico Docente y Estudiantil⁹⁴.

⁹⁴ Ver Anexo N° 5.a: Política de Desarrollo Docente y Estudiantil.

Figura N°6: Modelo curricular de las mallas

Modelo Curricular

Semestre I-II	Semestre III-IV	Semestre V-VI	Semestre VII-VIII	Semestre IX-X
BACHILLERATO		LICENCIATURA		TÍTULO PROFESIONAL

Fuente: En <http://www.academia.cl/universidad/modelo-educativo>

A su vez todos los programas de pregrado están conformados por tres planes formativos que se articulan vertical y transversalmente, estas son:

Formación General

Conformado por cátedras que son comunes para toda la Universidad y nacen con el fin de acompañar a los estudiantes en el descubrimiento de los principales elementos que constituyen el sello identitario del proyecto educativo: la pluralidad, la crítica a la razón puramente instrumental, la promoción de los derechos y la búsqueda de justicia. Además se cuentan con los electivos.

Actualmente, la Universidad cuenta con seis cátedras básicas, de las cuales tres son obligatorias para todas sus carreras, de acuerdo a cada Plan de Estudios. Estas son:

- Comunidad y Sociedad
- Derechos Humanos, Género y Multiculturalismo
- Economía, Sociedad y Naturaleza
- Estética
- Historia Social y Política del Siglo XX
- Subjetividad y Razón en el Mundo Moderno

En el diseño curricular se puede optar por tres de las primeras 6 cátedras, según coherencia con la disciplina y el perfil, las cuales tienen un creditaje de 3 créditos cada una.

Los/as estudiantes deben elegir el electivo fuera del plan de estudio y de la Carrera de origen dentro de la oferta ofrecida por las demás carreras (existe un listado de electivos posibles), los cuales pueden ser dos cátedras de 3 créditos o una de 6 créditos.

Formación Interdisciplinaria o de Facultad

Conformado por cátedras que son comunes a todas las carreras de una facultad. Tiene por objeto la restitución de un campo interdisciplinar a través del diálogo entre saberes y modalidades de actuación profesional. Cada facultad (Artes, Ciencias Sociales, Pedagogía) y el Instituto de Humanidades, intenta condensar en estas cátedras, aquellos elementos que siendo de interés común, posibilitan una mirada conjunta a los campos del conocimiento y sus problemáticas.

Formación Disciplinaria

Conformado por aquellas cátedras que son propias del desarrollo disciplinar. A través de ellas el estudiante se involucra con el conocimiento genérico, abordando temáticas y problemáticas de corte conceptual, procedimental y actitudinal, que caracterizan a la disciplina. Todo esto, con el conocimiento específico en las dimensiones teórica, metodológica y técnica, propias del ejercicio profesional futuro; y con el conocimiento en la acción a través de las prácticas de inserción temprana en ámbitos laborales concretos.

El Modelo Educativo se despliega a través de un conjunto de instrumentos de gestión curricular, destacando:

- Estructura curricular
- Plan curricular
- Matriz curricular

4.2.2. Análisis crítico

La Academia, al tomar esta posición de resignificación conceptual como se explicitó al inicio del relato de este criterio, donde se centra la labor docente y académica en el sujeto educativo y en sus aprendizajes, como un medio de poder lograr el desarrollo pleno de sus potencialidades, entre ellas, la de transformar la realidad. Sujetos plenamente desarrollados son condición básica para el desarrollo de comunidades y organizaciones sociales más incluyentes, más participativas y, por lo tanto, más justas.

Por lo tanto, para una opción curricular de estas características adquieren un alto valor los desarrollos constructivistas en el aprendizaje activo y los enfoques centrados en el estudiante (David Ausubel, David Perkins); la importancia atribuida a las percepciones socioculturales, el conocimiento particularmente situado y el valor de trabajar con otros en comunidades de práctica de aprendizaje compartido (Lev Semenovitch Vygotsky, Ann Brown); y, las importantes aportaciones de los enfoques humanistas para el aprendizaje y las perspectivas críticas/transformadoras (Paulo Freire, Michael Apple).

La coherencia de la posición elegida implica un propio modo de entender la relación estudiante-profesor-conocimiento dentro del espacio de la acción docente. Por lo tanto, una peculiar forma de entender los desempeños de aprendizaje que puede desarrollar un estudiante en su formación profesional. Dentro de este contexto, la UAHC realiza un acercamiento particular al concepto de «desempeño» utilizado para la definición de los perfiles de egreso de las carreras que imparte, de manera que responda a su propia visión y misión institucional.

Si las competencias se definen como la capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación (Perrenoud, 2002), dicha descripción no se sitúa tan lejos de la idea de comprensión que desarrolla Perkins (1998) que define como un aprender a actuar de manera flexible. Según este autor los tipos de actuaciones que indican la comprensión varían según el campo y el contexto, que dan más prioridad a algunos tipos de actuaciones que a otros (Perkins, 1998)

Según Perkins, la visión de la comprensión vinculada con el desempeño favorece el aprendizaje gradual y favorece a los estudiantes que se benefician con procesos de aprendizaje graduales. Teniendo a la vista esas premisas, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano define los ciclos curriculares con los que enmarca su oferta académica de formación profesional. Los ciclos curriculares están definidos por las certificaciones sobre los conocimientos generales y disciplinares

y los desempeños profesionales desarrollables por estudiantes en diferentes áreas del saber. Están, por lo tanto, principalmente asociados a grados académicos (Bachiller, Licenciado), a títulos (profesional o técnico) y a postítulos o diplomados. Las descripciones de desempeños contenidas en los perfiles de egreso de cada carrera para cada uno de estos ciclos curriculares constituyen, por tanto, un repertorio de desempeños complejos. Este tipo de desempeños, según Perkins, exigen atención, práctica y refinamiento, muchos de ellos indefectiblemente implican múltiples aspectos que necesitan de una coordinación cuidadosa y llena de sutileza.

Gran parte de los presupuestos anteriores confluyen en algunas ideas clave cuya explicitación resulta fundamental para una aproximación verdaderamente comprensiva del Modelo Educativo crítico transformador de la UAHC:

- a. La complejidad de los procesos de aprendizaje/enseñanza refiere a sus cualidades contingentes, emergentes e incognoscibles
- b. La enseñanza implica una interacción sutil entre personas, a menudo personas con diferentes deseos, necesidades y agendas.
- c. Los resultados esperados del aprendizaje siempre serán referenciales. Siempre existen oportunidades o "momentos de aprendizaje" que se asocian a situaciones emergentes del aprendizaje que deben disponerse para el proceso formativo.
- d. Los resultados emergentes de aprendizaje pueden ser de diferente deseabilidad y relevancia (Hussey y Smith 2003).
- e. El logro de los desempeños en cada uno de los ciclos curriculares puede ser el resultado de aprendizajes intencionados y emergentes, con un continuo entre los dos que consiste en resultados de aprendizaje contiguos, relacionados e incidentales.
- f. Junto a los resultados del aprendizaje prescritos existen aquellos que son impredecibles, lo mismo aquellos que eran deseables y aquellos que no eran deseables.

Los perfiles de egreso de la UAHC expresados en descripciones de desempeños consideran las ideas claves arriba mencionadas. Es decir, incorporan a la necesaria evaluación y seguimiento de procesos y productos de aprendizaje aquellas variables de impredecibilidad, contextualización y heterogeneidad que son propias a todo proceso formativo. Con todo, tales perfiles constituyen la definición de marcos de actuación de alta complejidad que orientan la formación de profesionales crítico-transformadores en campos y contextos diferenciados, con el sello, identidad y principios que ha definido la institución. En este tipo de instrumentos curriculares, así como en otros que componen el Modelo Educativo, están expresadas permanentemente las concepciones y

resignificaciones que la Universidad realiza reflexiva, dialógica y autónomamente en virtud de los marcos normativos y proposicionales de que dispone tanto a nivel nacional como internacional.

Los programas académicos conducentes a título o grado académico condensan la operacionalización del Modelo Educativo de la Universidad y queda registrado en un documento que cuenta, a lo menos, con los objetivos del Programa o Carrera, el Perfil de Ingreso de los estudiantes, el Perfil de Egreso de los Estudiantes y el Plan de Estudios.

Por su parte, el plan de estudios de las carreras y/o programas de la UAHC conforman uno de los componentes fundamentales de la propuesta académico-formativa de una carrera. Está formulado como un todo formativo, el cual se expresa en unidades lectivas menores denominadas asignaturas.

El descriptor general de la asignatura forma parte de la Propuesta de Creación de la Carrera o Programa. Proporciona un cuadro mínimo de la misma, de sus propósitos generales, de su sentido dentro del proceso de formación, del rol que juega en la totalidad del plan de estudios, reflexión que es producto del consenso y aprobación del Consejo de Escuela a la que está adscrito el programa o carrera. Señala algunos contenidos mínimos a ser aprendidos por un estudiante, una bibliografía mínima involucrada, una descripción sucinta de los desempeños esperados y una reflexión de la adecuación de estos propósitos a los objetivos de la carrera y al perfil de egreso (justificación).

En razón de ser un componente que traza líneas de disposición general, el descriptor de la asignatura tiene un carácter estable, que está sometido a revisiones con periodicidades mayores que los programas de estudio, los que pueden ser revisados anual o bienalmente. Los profesores de las asignaturas o módulos no están facultados para modificar los descriptores de la asignatura, sino que es potestad del Consejo de Carrera, el que opera a partir de las propuestas de su Jefe o del profesor de una(s) asignatura(s) en particular. Las adaptaciones necesarias a las circunstancias o actualizaciones son propuestas por los profesores en los programas, los que deben ser consensuados con su Jefe de Carrera/Departamento y oficialmente sancionados como “Programas vigentes” a partir de una resolución, la que debe indicar con claridad la fecha de inicio de la vigencia y, eventualmente, la de fin de ella.

Para la creación, modificación y cierre de las carreras y programas se han dispuesto una serie de mecanismos y procedimientos que resguardan la pertinencia y calidad de la oferta, donde se reflejan dos aspectos relevantes a destacar; por una parte el proceso, sea de creación, modificación o cierre, resguarda la participación de diferentes cuerpos colegiados que favorece tanto el cumplimiento de la normativa como de las exigencias para la aprobación o rechazo de las propuestas, y por otra parte, los procedimientos establecidos aseguran que se debe considerar la opinión de diferentes actores claves como los académicos, estudiantes, titulados y empleadores, lo que es coherente con los planteamientos estratégicos de la institución.

Es importante señalar que las carreras y programas, junto con los dispositivos de formación, desarrollan actividades académicas que sirven de soporte de la formación ofrecida y permiten, además, cumplir los otros objetivos diferentes al de formación disciplinar como parte de su desarrollo universitario donde cabe por ejemplo la investigación y las actividades de Vinculación con el Medio. Estas otras actividades se realizan dentro de los objetivos que la carrera se plantea en concordancia con el Plan Estratégico Institucional, y forman parte de las declaraciones explícitas del proyecto de formación.

El proceso de innovación curricular se consolidó el 2017 con el acceso de todas las carreras de pregrado regular de la Universidad a dicho sistema, proceso que en ese entonces coincidió con la acreditación institucional y que fue ponderado positivamente en el proceso de evaluación externa. Este proceso de innovación permitió operacionalizar el Modelo Educativo de la UAHC a partir de la definición de perfiles de egreso y estructuras curriculares comunes para todas las carreras compuestas de una formación general, formación de facultad y formación disciplinar.

En el contexto de la implementación y para monitorear el desarrollo de la implementación de los planes de estudio innovados el 2017, la Vicerrectoría Académica (VRA) definió una serie de acciones que permitieron la operacionalización curricular y didáctica de dichos planes, construyendo estrategias de acompañamiento a la innovación curricular, concretándose a través de procesos de evaluación periódicos. A partir del 2019 se implementó el Programa de Apropiación Curricular que permitió fortalecer el conocimiento curricular por parte de la comunidad académica, además de diseñar y ajustar instrumentos y lineamientos institucionales con respecto a los procesos académicos, lo que correspondía a una mejora que ya se reconocía en el Plan de Mejora institucional de 2017.

A partir del proceso de apropiación curricular, durante el 2020 y como una medida de mejora, se actualizaron los instrumentos de seguimiento curricular y los instrumentos de levantamiento de información con los distintos actores así como el protocolo de evaluación de la innovación con el objetivo de fortalecer los procesos de análisis institucional sobre la operacionalización y desarrollo del currículum en sus dimensiones de implementación y aprendizaje.

Cabe destacar que, la mayoría de las carreras realizó la evaluación aplicando el instrumento de manera presencial, abarcando las carreras que realizaron la evaluación en los años 2018 y 2019, mientras que Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales aplicó el instrumento en 2020, de forma virtual, producto de las condiciones sanitarias.

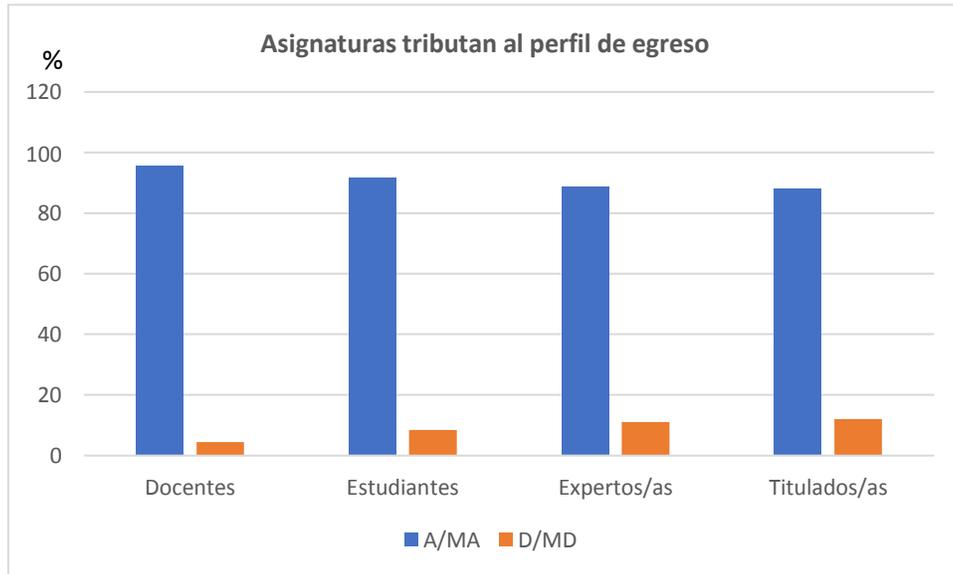
Es relevante mencionar dos aspectos, en primer lugar, que aquellas carreras que se originaron el 2017, no contaban con empleadores en el momento de la evaluación para ser encuestados y, en segundo lugar que la institución en general debe fortalecer las estrategias que permitan acceder a empleadores/as con el fin de que pueda estar mejor representado en futuras evaluaciones.

Lo anterior debe fortalecerse en distintos niveles, tanto desde los mecanismos institucionales, las Facultades o Institutos, escuelas y finalmente desde las propias carreras, quienes se relacionan directamente con los/as empleadores/as y cuya interacción debe ser permanente y constante.

Como es posible observar en el gráfico siguiente existe una tendencia mayoritaria en relación a las opciones muy de acuerdo y de acuerdo, en los distintos actores representados quienes expresan que las asignaturas propuestas en los planes de estudio y expresadas en las mallas curriculares estarían permitiendo el desarrollo de los desempeños del perfil de egreso. Esta información es relevante, puesto que, permite observar la posibilidad de operacionalizar el perfil de egreso de cada carrera, ya que si bien, los actores dan cuenta de una conformidad sobre los desempeños, acá es posible visualizar que, además, las carreras pueden desarrollarlos durante la trayectoria formativa. Es importante mencionar que los planes de estudio se consideran el trayecto que deben recorrer los/as estudiantes para alcanza los desempeños de los diferentes niveles formativos, lo que dota de

coherencia el diseño curricular institucional.

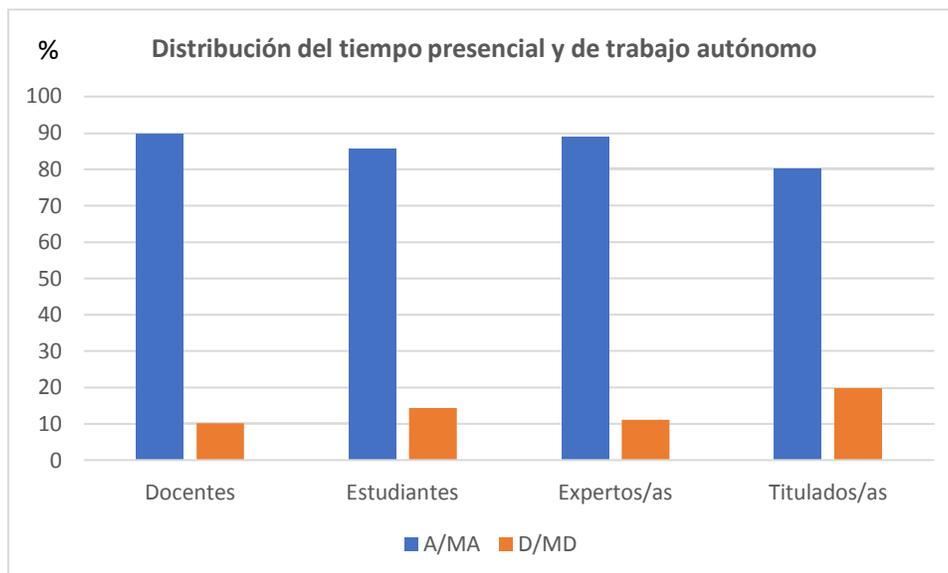
Gráfico N°1: Las asignaturas del Plan de Estudio permiten el desarrollo de los desempeños que declara el perfil de egreso.



Fuente: DIDARI

Respecto al volumen de trabajo presencial y autónomo de los estudiantes y su expresión en créditos en el Plan de Estudios, la tendencia es más bien positiva entre el acuerdo y el muy de acuerdo, representado por el gráfico siguiente.

Gráfico N°2: Percepción de los actores relevante frente a la distribución de tiempo presencial y de trabajo autónomo de los y las estudiantes



Fuente: DIDARI

La consulta que indaga sobre si el plan de estudio evaluado promueve instancias de flexibilidad curricular tales como salidas intermedias y/o movilidad estudiantil. Del total de respuestas obtenidas, un 78% de los actores se manifiesta dentro de las opciones de conformidad, mientras que el 22% restante establece estar en desacuerdo o muy en desacuerdo, estos últimos corresponden fundamentalmente a titulados, muchos de los cuales no tuvieron la información oportuna en los inicios cuestión que ha mejorado durante el proceso, lo que ha implicado dar a conocer de forma más directa lo que respecta a los tiempos de trabajo presencial y autónomo para que constituyan opciones reales para aquellos estudiantes que no las han visualizando en las etapas iniciales de la innovación.

Finalmente, a la consulta referida a si el plan de estudio define con claridad las actividades asociadas a la graduación y/o titulación. Nuevamente acá se observa una tendencia predominante a las opciones de acuerdo y muy de acuerdo, donde los/as estudiantes representan el 76% versus un 80% de los titulados; en el mismo ítem los expertos estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo en un 89% y los/as docentes 92%.

Se debe mencionar que la estrategia de evaluación de la innovación fue diferente para las carreras de pedagogía puesto que además de contar con profesionales expertos en la misma facultad de pedagogía los procesos de acreditación obligatoria les ha significado la implementación de mecanismos que tienen otros tiempos los de las otras facultades. De esta forma por su naturaleza mantienen una relación estrecha con procesos de evaluación permanentes de sus trayectorias e hitos formativos y en conformidad a los procesos de autoevaluación permanentes que realizan mantienen acciones de levantamiento de información de manera sistemática y permanente, lo que servirá de buenas prácticas en el momento que las carreras de las otras facultades entren en proceso de autorregulación interna, tal como se señala en el Capítulo dos de este informe. La exigencia a la

que se ven enfrentadas las carreras de pedagogía se ha constituido en una fortaleza puesto que sus prácticas sirven de aprendizaje institucional y están siendo compartidas para otras carreras.

Las carreras de que imparten pedagogía realizaron evaluaciones a la innovación durante los años 2018, 2019 o 2020, dependiendo de la dinámica de cada carrera en relación con el año en que implementaron sus innovaciones curriculares o la aplicación de sus últimas evaluaciones.

Es relevante considerar que, para las carreras de pedagogía, la participación de los/as actores/as externos que tuvieran una trayectoria destacada en el desempeño de la profesión docente fue considerado un insumo fundamental para retroalimentar los perfiles de egreso y planes de estudio puesto que con su conocimiento del mundo educativo permiten mantener una perspectiva actualizada y en vínculo con experiencias diversas de los distintos contextos educativos.

Con respecto a los instrumentos se utilizaron los mismos que en las restantes carreras. Las evaluaciones sobre perfil de egreso incorporaron preguntas por los distintos desempeños del considerando las tres dimensiones de este: Desempeños Generales del Profesional Crítico, Desempeños Interdisciplinarios del/la Educador/a, o del artista para el caso de la carrera de Pedagogía en Música y también sobre los desempeños interdisciplinarios.

En general las evaluaciones de los diferentes actores de las carreras de pedagogía que participaron son positivas, lo que se evidencia por ejemplo que para las distintas carreras de este grupo la conformidad en relación a los perfiles de egreso supera el 80%, lo que permite establecer que los proyectos formativos expresados en estos perfiles de egreso son pertinentes al mundo laboral, coherentes internamente y que expresan ser viables de lograr durante los años de formación.

Por su parte, la evaluación de los planes de estudio también da cuenta de una apreciación positiva por parte de los diferentes actores que participaron de las evaluaciones. La observación de los planes de estudio y mallas curriculares invita a los participantes a la evaluación a referirse de forma más específica a los aspectos disciplinares, cuestión que puede observarse en los comentarios que realizan y que quedaron registrados en los informes de cada carrera y han sido presentados en las acreditaciones de estas.

Así, existen observaciones relacionadas con enfoques teórico- disciplinares de las diversas mallas y aspectos que podrían fortalecerse en la línea de metodología de la investigación de manera que los/as estudiantes se encuentren mejor preparados al momento de enfrentar los cursos de seminarios de grado.

Lo anterior es coherente con observaciones realizadas a las carreras que no pertenecen al grupo de carreras de pedagogía, donde se mencionan temas emergentes necesarios de ser considerados como mayor manejo de tecnologías de la información, conocimiento más profundo de políticas educativas, profundización en temas contingentes de la realidad social y política del país, entre otros. Si bien estos comentarios son minoritarios en los distintos informes y no necesariamente están vinculados a una evaluación negativa, son igualmente relevantes de considerar y analizar para los equipos curriculares de las carreras.

En definitiva, tanto la evaluación del plan de estudio como la del perfil de egreso dan cuenta de una apreciación positiva destacándose su orientación crítica-transformadora que posibilita la intervención propositiva en diversos contextos. Asimismo, se destaca la orientación hacia la

formación de profesores/educadores investigadores que examinan permanentemente sus prácticas con el fin de mejorarla permanentemente, cuestión que se destaca a partir de la línea talleres de integración profesional que introducen progresivamente a los/as futuros docentes en el campo educativo.

En la encuesta de satisfacción institucional las afirmaciones reflejan un alto grado de acuerdo y muy de acuerdo de parte de estudiantes, por ejemplo cuando se señala que *“El pensamiento crítico es un sello que está presente en la formación de las y los estudiantes de la Universidad”*, lo que queda evidenciado en el 93%. Un 90% de los y las estudiantes está muy de acuerdo y de acuerdo cuando se señala que *“El Perfil de Egreso es claro y preciso en indicar los conocimientos, habilidades y actitudes que se espera que tenga el estudiante al terminar de cursar el Plan de Estudios”*.

Respecto del plan de estudios el 89% de los y las estudiantes consideran que la carrera que estudian mantiene una articulación entre las asignaturas en la medida que avanzan en su proceso formativo y un 86% se adscribe a la opción de acuerdo o muy de acuerdo frente a la afirmación que indica que *“El Plan de Estudio integra adecuadamente actividades teóricas y prácticas”*.

Un 98% de los académicos, consideran estar muy de acuerdo y de acuerdo respecto a la contribución que realizan a través de su actividad docente al logro del Perfil de Egreso de las carreras donde se desempeñan; este mismo grupo de actores relevantes destaca en un 95% estar de acuerdo o muy de acuerdo con que el Perfil de Egreso de la (s) carrera (s)s donde realiza docencia *“... está claramente definido, señalando los conocimientos, habilidades y actitudes que alcanzará el egresado al concluir su formación”*. Finalmente un 98% de los y las docentes afirma que *“Las actividades prácticas son diseñadas para alinearse correctamente al diseño teórico de la asignatura, o viceversa”*, encontrándose muy de acuerdo y de acuerdo.

Por su parte los/las titulados/as consultados en un 90%, afirma estar muy de acuerdo y de acuerdo respecto de que aquello que aprendieron en la carrera o programa corresponde al título o grado que obtuvo. Un 85% de los y las egresados/as afirma que *“El proceso formativo me permitió desarrollar habilidades y actitudes que me facilitan buscar información para solucionar problemas en ámbito del ejercicio profesional”*.

Finalmente, los empleadores afirman que *“El/la profesional refleja en su desempeño una formación que le permite la aplicación de conocimientos o técnicas cuando se requiere”*, es la afirmación que obtiene más alto nivel de acuerdos en las encuestas de empleadores con un 98%.

En relación a la organización y administración de la Universidad, un 72% plantea estar muy de acuerdo y de acuerdo destacando que la unidad académica dispone de personal administrativo, técnico o de apoyo con buena disposición para atender necesidades o consultas de los y las estudiantes.

Por ultimo un 60% del cuerpo docente afirma estar muy de acuerdo y de acuerdo respecto de la carrera o programa cumple consistentemente las metas establecidas dentro de los sucesivos planes de desarrollo de la Facultad o Instituto en que opera (POA), asegurando la calidad de la educación impartida, si bien este resultado no se puede considerar magro es uno de los más disminuidos de la encuesta de satisfacción por lo que debe ser observado, puesto que esto puede deberse a una necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación de ciertas estrategias y de los resultados de los diferentes mecanismos de evaluación que permita conocer mejor los niveles de cumplimiento de los indicadores.

4.2.5. Síntesis evaluativa

A. La Comisión de Autoevaluación concluye para el criterio **Diseño y Provisión de Carrera** lo siguiente:

- Los perfiles de egreso se estructuran identificando los desempeños que deberá demostrar el estudiante al finalizar el proceso formativo y se estructuran dichos desempeños en diferentes ejes formativos consistentes con las áreas del plan de estudio, lo que favorece la adecuada y diferenciada respuesta a los intereses formativos de las carreras y la Facultad, Instituto o Dirección Académica que acoge a la Carrera. Pero también de la Universidad en relación con lo que un profesional crítico–transformador en formación debe lograr al final el plan de estudios.
- Se pudo constatar durante el proceso de autoevaluación que se cuenta con un abanico de normativas y procedimientos que permiten asegurar la integridad de las acciones, en cuanto la apertura de carreras, las modificaciones a los planes de estudios y cualquier otra decisión de modificaciones en lo concerniente a la oferta, se toman de manera colegiada.
- La innovación se realizó sobre la base del 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 potencialmente se puedan articular con el postgrado, aunque esto último formará parte del desarrollo que favorecerá la consolidación del proceso de innovación.
- Los/as distintos actores claves que participaron en las evaluaciones de la innovación, se pronunciaron positivamente con relación a los perfiles de egreso y sus desempeños, lo que permite visualizar por una parte la opinión en relación a los distintos proyectos formativos en lo que refiere a cada especialización, pero también a tener una mirada en relación a las opciones relacionadas con los sellos formativos institucionales representados en los desempeños del profesional crítico los que operacionalizan los principios institucionales plasmados en el Modelo Educativo Institucional y por otro lado, conocer la conformidad en relación a los proyectos de Facultad que ponen en acción las perspectivas institucionales aplicadas a los diversos ámbitos de conocimiento.
- Las evaluaciones de la innovación curricular contemplan evaluación del perfil de egreso con consulta que abordan los distintos desempeños, considerando las tres dimensiones de este: Desempeños Generales del Profesional Crítico, Desempeños Interdisciplinarios y también de los Desempeños Disciplinarios, lo que da cuenta de la integralidad del proceso realizado.
- Una de las fortalezas de la innovación curricular realizada es que asegura una estructura y carga académica equivalente en la oferta de carreras y programas.
- La VRA consecuente con sus lineamientos dispuso desde el 2018 diferentes apoyos para que las carreras pudieran desarrollar el proceso de evaluación de la implementación curricular con participación de diversos actores claves, tanto internos (docentes, estudiantes) como externos (titulados, expertos y empleadores), de manera de favorecer la toma de decisiones sustentadas en evidencias.
- Diferentes unidades de gestión frente a la actualización del Plan Estratégico 2016-2025, la evaluación de la innovación, los procesos de autoevaluación de las carreras, el trabajo de autoevaluación de las diferentes subcomisiones de autoevaluación institucional y los compromisos asumidos por la Universidad en el Plan de Recuperación, se abocaron a revisar, evaluar y actualizar diferentes documentos relacionados a las políticas, mecanismos, procedimientos y/o protocolos relacionados a los Modelos Educativo, Modelo

de Inserción Territorial y Modelo de Aseguramiento de la Calidad institucional, lo que ha significado una contribución para responder el criterio en análisis.

- En el mismo sentido de lo señalado en el párrafo precedente, el esfuerzo de actualización y renovación desplegado en los diferentes documentos de política curricular y sus orientaciones, constituyen un avance y mejora que posibilitará continuar con el desarrollo sostenido de la oferta académica vigente como para asegurar un buen escenario para la que se diseñará en el futuro.

B. Las principales fortalezas y debilidades o aspectos en desarrollo de la Universidad identificados son los siguientes:

Fortalezas

- Se pueden evidenciar diferentes políticas y mecanismos que permiten definir y evaluar los perfiles de egreso de la oferta académica, considerando el ciclo completo macro curricular, lo que permite tener una visión integral y ser consistentes con el Modelo Educativo de la Universidad, que entre otros promueve la participación y responsabilidad de la comunidad educativa en este ámbito.
- Existen mecanismos y procedimientos que implican resguardar la coherencia del diseño curricular, donde se incluye el seguimiento y la evaluación sistemática a través de diferentes dispositivos, que son apoyados por el gobierno universitario y las unidades centrales de gestión de manera de asegurar la calidad de la oferta académica, sea nueva o en régimen.
- La oferta académica de la UAHC, independiente de las modalidades, se diseña bajo el STC-Chile y se resguarda a través del diseño curricular en términos de responder a los propósitos y principios del Modelo Educativo, contemplando entre otros, un servicio educativo acorde al perfil de ingreso de los diversos/as estudiantes que acceden según las modalidades establecidas por la regulación institucional.
- La Universidad ha definido políticas y mecanismos para la asignación de recursos de diferente tipo como los financieros, humanos, recursos materiales y tecnológicos que han permitido, incluso frente al escenario de crisis recientemente acontecido, brindar el servicio educativo resguardando los estándares de calidad establecidos en las regulaciones internas.

Debilidades

Por la revisión, evaluación y actualización realizada en los diferentes documentos relacionados a las políticas, mecanismos, procedimientos y/o protocolos relacionados a los Modelos Educativo, Modelo de Inserción Territorial y Modelo de Aseguramiento de la Calidad institucional, como una medida de mejora planificada como tal y concretada antes de la entrega del presente informe, no es posible identificar en este periodo de desarrollo institucional debilidades en el criterio. Dichos documentos actualizados se encuentran distribuidos en los diferentes anexos que acompañan este informe de autoevaluación, los que además consignan la fecha de aprobación o publicación según corresponda.

4.3. CRITERIO PROCESO DE ENSEÑANZA

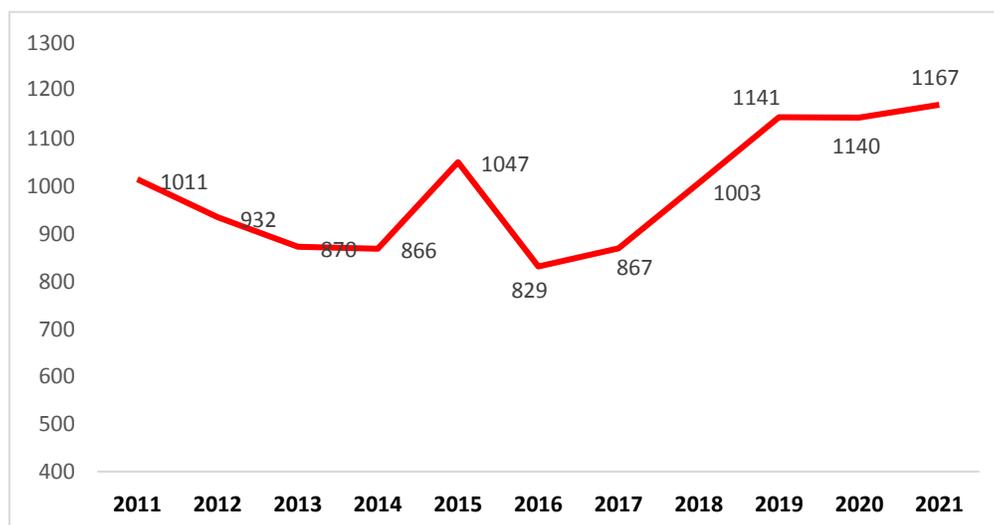
El 2019, la Universidad ingresa al SUA (Sistema Único de Admisión). Actualmente este sistema se denomina Sistema de Acceso. En ambos casos la normativa establece requisitos mínimos de postulación y cumplimiento de factores ponderados para la selección. Todo a través de un sistema de postulación centralizada operacionalizada por DEMRE. La complejidad es que se deben combinar parámetros de selección tanto para gratuidad (financiamiento) como para Acceso (selección académica), los que son regularmente auditados por MINEDUC.

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 Estudiantes⁹⁹

Lo señalado ha implicado un cambio en la manera de gestionar la admisión puesto que al ingresar a la gratuidad en 2017 y ser parte del sistema de admisión centralizado en el año 2019, la institución se ve enfrentada a ajustar e incorporar aspectos normativos que debe cumplir que de una u otra manera influyen en las diferentes actividades internas de la institución. En este mismo sentido para las carreras de pedagogía se debe velar por el cumplimiento de la normativa vigente, Ley 21.903, como ya se había señalado en párrafos precedentes.

Tanto las exigencias normativas como operativas que implica participar del sistema centralizado y las exigencias de la citada norma han permitido centralizar efectivamente criterios de admisión. Esto implica cambios operativos sustanciales en la operativa de la admisión de pregrado regular en la UAHC, ya que si antes los puntajes de ingreso podían llegar a ser determinados y administrados por la Carreras, hoy esto se realiza a nivel centralizado, definido previamente y de manera pública. Este hecho no ha afectado negativamente las matrículas y por el contrario, aunque responde a más de un aspecto en la gestión la matrícula de nuevos estudiantes se ha mantenido al alza y en especial se ha estabilizado desde que la Universidad participa del SUA (2019) y alcanzando en un contexto muy difícil en el año 2021 el mejor resultado en matrícula en diez años.

Gráfico N°3: Evolución matrícula nueva 2011-2021

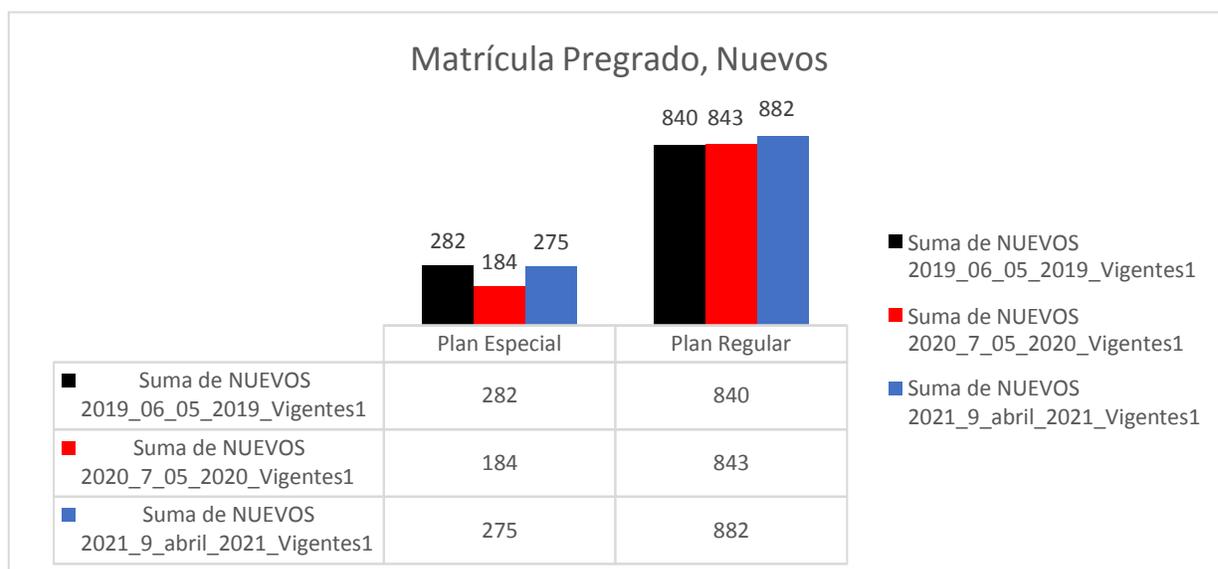


Fuente: Ficha Institucional de datos.

Por otra parte, la Universidad incorporó nuevas áreas de conocimiento lo que ha implicado nuevos elementos para ser considerados en la admisión, en particular contar con resultados en las distintas pruebas de selección universitaria y no solo las obligatorias. Además se cuenta actualmente con el seguimiento del ranking NEM, que enriquece el análisis y puede mejorar los desempeños posteriores de los estudiantes (retención), siendo parte de los aspectos que se trabajan en el sistema de alerta temprana y por lo tanto el programa PROA de la Institución.

Respecto de la capacidad de la Universidad de atraer estudiantes nuevos se puede observar, en el periodo 2019-2021, que a nivel de pregrado regular hay consistencia en el crecimiento. No así en el segmento de Planes Especiales y Postgrado, donde por decisiones institucionales se priorizó una reestructuración que implicó una circunstancial disminución de oferta, lo que se debiera regularizar a partir del año 2021. Las circunstancias antes expuestas, se reflejan en el siguiente gráfico.

Gráfico N°4: Matrícula de pregrado, estudiantes nuevos (as)



Fuente: Plan de Recuperación

Respecto de la capacidad de mejorar las condiciones de retención, la Universidad ha implementado medidas tales como un sistema de alerta temprana, programas de acompañamiento y apoyo al estudiante, en conjunto con las actividades que se realizan en cada unidad académica.

4.3.2. Resultados y aprendizaje estudiantil: Evolución de indicadores de retención, aprobación y titulación

La Dirección de Registro Curricular es la encargada de llevar el registro del proceso académico de todos los estudiantes. Esta información referida a matrícula, retención/deserción, notas y egreso/titulación, está a disposición de las Escuelas y Carreras 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, son 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. 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 (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.

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.

Por su parte la Dirección de Planificación y Evaluación de la VRF es quien monitorea el plan estratégico y lo evalúa.

Se hace mención a las unidades antes identificadas porque son pieza fundamental tanto en brinda el apoyo académico como para hacer seguimiento y evaluación en el Marco del Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la gestión académica necesaria para que los procesos de enseñanza sean efectivos y cumplan con sus propósitos. A su vez reportan y retroalimentan a diferentes instancias de la Universidad para la toma de decisiones informadas y oportuna a partir de los resultados.

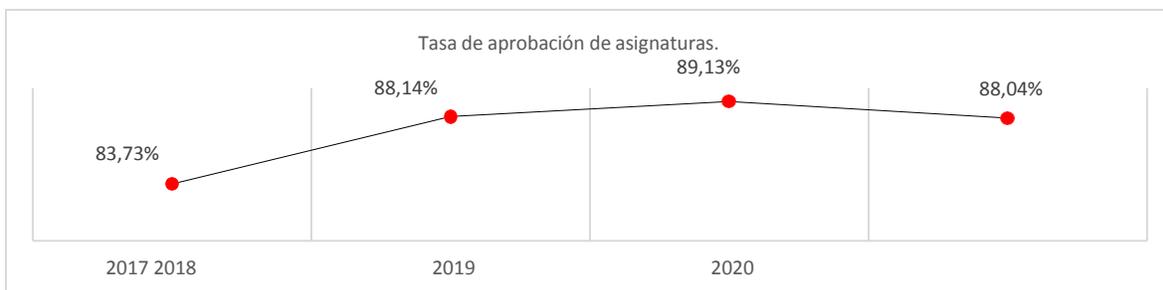
Cabe mencionar que el Plan Estratégico 2016-2025, plantea objetivos precisos e indicadores relacionados a brindar información sobre retención, aprobación y titulación

Es así que en los lineamientos de calidad del Plan Estratégico el primer objetivo señala: Mejorar el sistema de apoyo al desarrollo estudiantil orientado a reducir la deserción.

Las cifras de aprobación institucional en el periodo 2017 mostraron una mejoría hasta el 2019, sin

embargo este indicador se vio afectado hacia el 2020, lo que es atribuible a la crisis sanitaria por el COVID 19 que ha afectado al país en su conjunto, tal como lo refleja el gráfico siguiente.

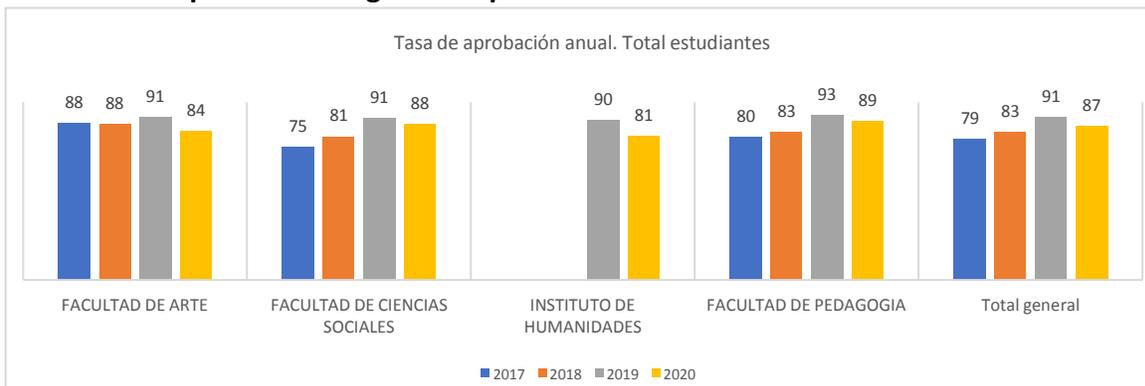
Gráfico N°5: Tasa de aprobación 2017 -2020



Fuente: Dirección de Planificación y Estudios

Al revisar la tasa de aprobación de cada facultad se puede apreciar que el rango general de aprobación en el periodo de análisis 2017 a 2020 se encuentra entre el 75% al 93% y el año en que se aprecia la mejora en la tasa es definitivamente el 2019, año en que se pueden apreciar ya los efectos de los programas de apoyo estudiantil, tal como se refleja en el gráfico siguiente.

Gráfico N°6: Aprobación asignaturas por Facultad e Instituto



Fuente: Dirección de Planificación y Estudios

En la tasa general de aprobación de 2020 se aprecia una leve baja que puede deberse a las condiciones en que se tuvo que realizar la docencia en ese año.

La evolución de la retención de 1er.año a nivel nacional es la que se presenta en el gráfico siguiente permite compara la evolución con la Universidad y determinar su posicionamiento relativo.

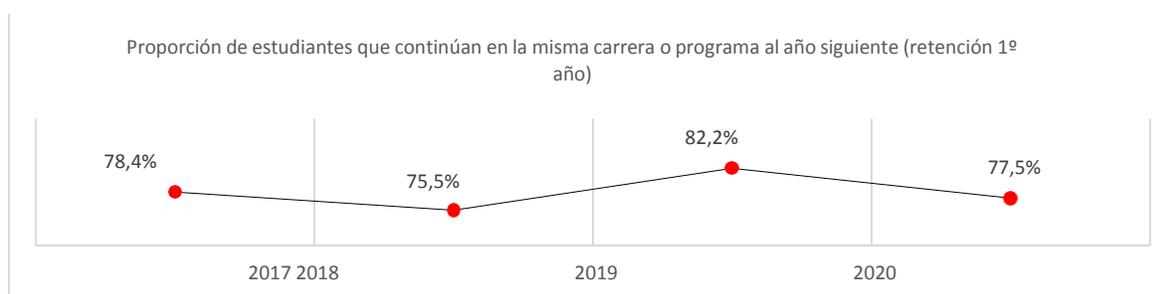
Tabla N°9: Evolución de retención de primer por tipo de institución

Tipo de institución	2017	2018	2019	2020
CFT	66,8%	70,5%	67,8%	66,2%
IP	71,0%	72,4	69,4%	68,8%
Universidades	78,8%	78,9	79,7%	85%
Total	74,1%	75,0	73,6%	75,6%

Fuente: Elaborado con base al Informe 2012, Retención de 1er. Año de pregrado, cohortes 2016-, agosto 2021.

Así mismo se vio afectada aunque no de manera significativa la retención de 1er. año en la UAHC, donde se había logrado incrementar de un 78,4% en 2017 a un 82,2% en 2019 y bajo a un 77,5% en 2020, lo que se refleja en el gráfico siguiente.

Gráfico N°7: Retención primer año 2017 -2020



Fuente: Dirección de Planificación y Estudios

Si se compara la cohorte 2020 en la retención de primer año de las instituciones de Educación Superior según SIES, se tiene que a nivel nacional fue de un 75,6%, por lo que deja a la UAHC en un nivel superior al promedio nacional. Cabe destacar que SIES informa que la retención de primer año 2020 en general muestra un alza comparada con el 2019, lo que aún refleja la ventaja en el posicionamiento de la UAHC.

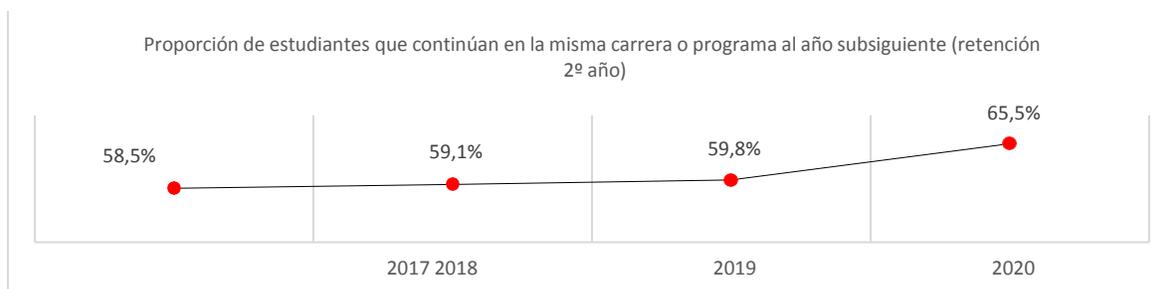
Ahora comparada la retención solamente con las universidades se puede apreciar que aún hay desafíos para aminorar brechas puesto que la retención general es del 85% de las Universidades y en la UAHC es de un 77,5% en el mismo año 2020.

Es importante la explicación respecto a los resultados 2019 y 2020 que consigna SIES en el informe de retención de carreras de pregrado 2021, señalando que “..la cohorte 2019, la Retención de 1er. año se vio afectada por factores externos, tal como sucedió con la Matrícula en Educación Superior del año 2020, que también disminuyó (...). Por un lado, el estallido social del año 2019 retrasó el inicio del año académico 2020 en muchas instituciones, y por otro, la llegada de la pandemia del Covid-19, detonó mayores renuncias o suspensiones de estudios debido a la incertidumbre que

genera la alerta sanitaria en sí.” Lo anterior según este informe explica en gran medida la caída de las tasas de retención.

Un aspecto que ha mejorado en el periodo 2017 a 2020 ha sido la retención del segundo año, donde inicialmente tuvo un leve aumento y un alza notable entre el 2019 y 2020, lo que podría ser atribuible a efectos de los programas de apoyo estudiantil. Esta progresión se puede observar en el gráfico siguiente.

Gráfico N°8: Retención segundo año 2017 -2020

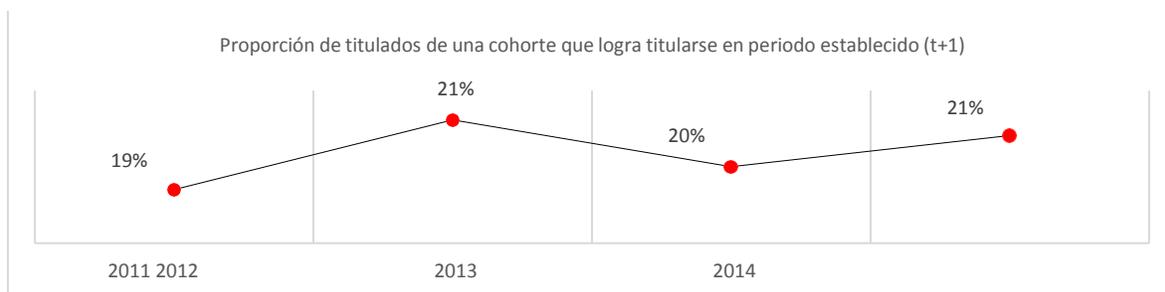


Fuente: Dirección de Planificación y Estudios

La proporción de estudiantes que se mantiene en sus carreras hasta el egreso o titulación según cohorte de ingreso varía de un 42% en la de 2011, sube a un 43% en 2012 y baja la del 2014 en un 40%. Sin embargo al observar la titulación oportuna se puede señalar que de un 19% para la cohorte 2011 ya se ha mejorado progresivamente llegando a un 21% con la cohorte 2014, lo que queda reflejado en el gráfico siguiente.

La titulación oportuna del pregrado ha mejorado al comparar la cohorte 2011 a la progresión de las siguientes que varían entre un 20% y 21%, tal como se puede apreciar en el gráfico siguiente.

Gráfico N°9: Titulación oportuna cohortes 2011-2014.



Fuente: Dirección de Planificación y Estudios

Las mismas cohortes de este análisis (2011-2014) han disminuido los semestres de titulación de 12,7 a 11,5, lo que refleja una mejora.

4.3.3. Resultados Evaluación Nacional Diagnostica Formación Inicial Docente

La Evaluación Nacional Diagnóstica de la Formación Inicial Docente (END FID) es un proceso evaluativo obligatorio que afecta a las carreras de pedagogía, definida en el artículo 27 bis de la ley 20.129 creada por el artículo 2° de la ley N° 20.903 que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente. Dicha ley condiciona la entrega del título por parte de las universidades a la rendición de la prueba.

En el año 2019, la END FID se proyectó realizarla originalmente en el mes de noviembre, pero fue postergada debido al estallido social para ser aplicada entre el 17 y 20 de diciembre, quedando la segunda aplicación para el 14 de enero del 2020, la prueba del año 2020 se suspendió por emergencia sanitaria.

La información entregada en este informe tiene como única fuente los informes entregados por el CPEIP en el año 2019. En el proceso de aplicación de la Evaluación Nacional Diagnóstica de la Formación Inicial Docente 2019, la UAHC inscribió a un total de 244 estudiantes de los cuales un 95,9% asistió a las pruebas obligatorias del proceso de END FID 2019.

Es necesario aclarar que debido a la innovación curricular que se implementa en las carreras de pedagogía desde el año 2017, las mallas de las carreras de pregrado pasaron de tener 8 a 10 semestres. Por lo mismo en el 2019 no se contaba con estudiantes que estuvieran a un año de titularse. De manera que los estudiantes de pregrado que se presentaron eran estudiantes rezagados.

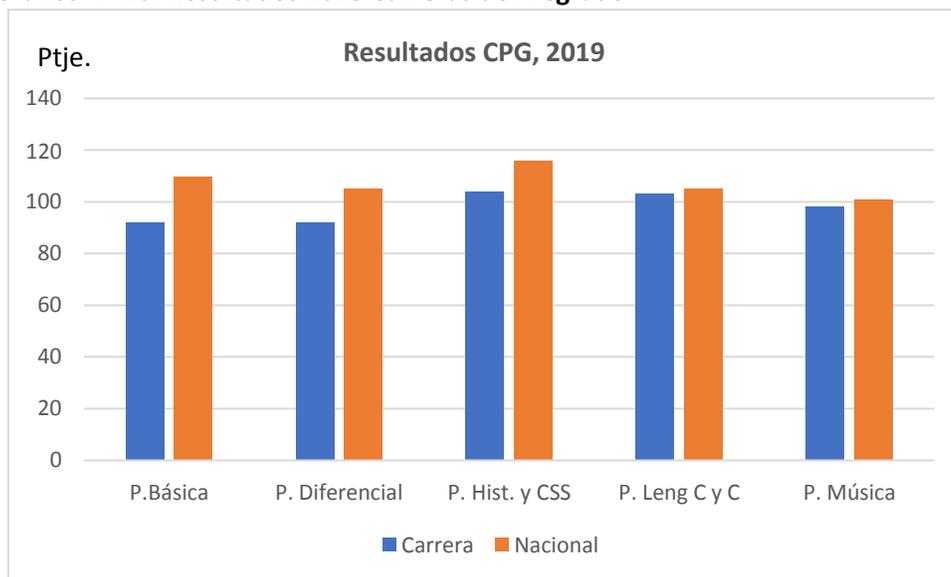
En este acápite se abordarán los resultados del año 2019 de manera global en las carreras de pregrado y programas de prosecución de estudios. En los anexos se contemplan respaldo de los informes anteriores incluyendo 2019, que es el que contempla la innovación. Los informes entre sí no son comparables.

Resultados END FID 2019, carreras de pregrado

a. Prueba de Conocimientos Pedagógicos Generales PCPG 2019

En este Gráfico se presentan los resultados de la Prueba de Conocimientos Pedagógicos generales de todas las carreras de pedagogía de pregrado y el promedio de todas ellas, dicho promedio es de 98. Los resultados de las carreras alcanzan un promedio entre 90 y 100. El promedio más bajo lo encontramos en las carreras de Pedagogía en Enseñanza Básica (PEB) y Pedagogía en Educación Diferencial (PED) con 92 y el más alto en Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales (HCCSS) con 104. La diferencia más alta entre el resultado de la Carrera y el Promedio Nacionales Pedagogía en Enseñanza Básica con 18 puntos y la más baja Lengua Castellana y Comunicación (LCYC) por 2 puntos.

Gráfico N° 10. Resultados 2019 Carreras de Pregrado¹⁰¹



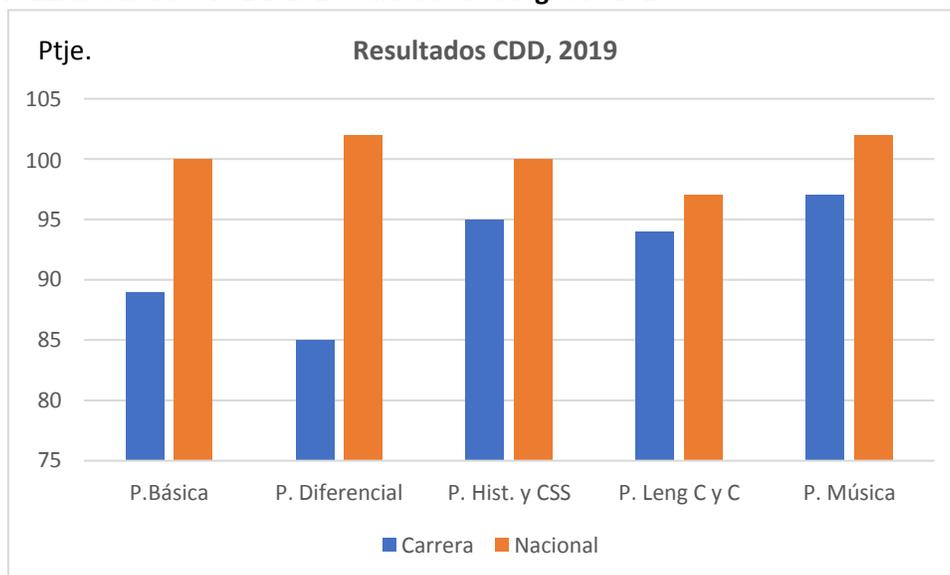
Fuente: Unidad de Mejoramiento para la Formación Inicial Docente

Prueba de Conocimientos disciplinares y didácticos 2019

En el Gráfico N°15 se presentan los resultados de la Prueba de Conocimientos Disciplinarios y Didácticos de todas las carreras de pedagogía de pregrado y el promedio de todas ellas, dicho promedio es de 98. Los resultados de las carreras se encuentran entre 85 y 97, siendo el resultado más bajo Pedagogía en Enseñanza Básica (PEB) con 85 y el más alto Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales (HCCSS) con 103. La diferencia más alta entre el resultado de la Carrera y el Promedio Nacionales Pedagogía en Educación Diferencial (PED) con 17 puntos y la más baja Lengua Castellana y Comunicación (LCYC) con 3 puntos. Como observamos en el gráfico los resultados obtenidos por los estudiantes en todas las carreras no alcanza el promedio nacional, en este contexto se han realizado una serie de acciones que busca implementar una mejora sistemática en los resultados, las que se describen más adelante.

¹⁰¹ El resultado de PCPG y PCDD de la carrera de Pedagogía en Música corresponde a Pregrado y Prosecución juntos, información entregada sin desglose por CPEIP.

Gráfico N° 11. Resultados PCDD 2019 Carreras de Pregrado 2019



Fuente: Unidad de Mejoramiento para la Formación Inicial Docente

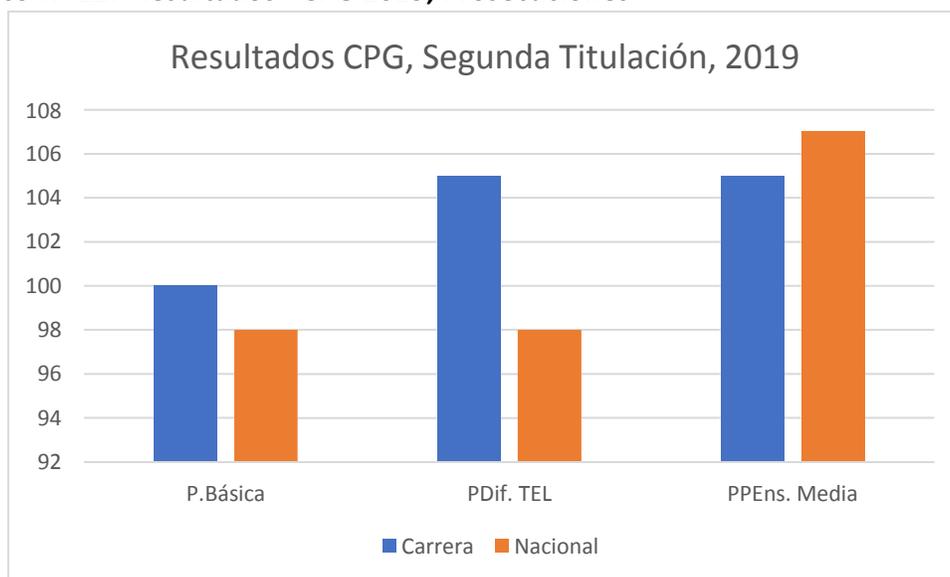
Resultados END FID 2019 Programas de Segunda Titulación

Incluiremos en este acápite al; Programa de Segunda Titulación Pedagogía en Enseñanza Básica, el programa de Formación Pedagógica en Enseñanza Media para Profesionales y el Programa de Segunda Titulación Pedagogía en Educación Diferencial Mención en Trastornos Específicos del Lenguaje Oral.

Resultados PCPG 2019 Prosecuciones

En el Gráfico N° 17 se presentan los resultados de la Prueba de Conocimientos Pedagógicos generales de los programas de pedagogía de prosecución, dicho promedio supera los 100 puntos siendo de 103 puntos. Todos los programas superan los 100 puntos. El promedio más bajo lo encontramos en el Programa de Segunda Titulación Pedagogía en Enseñanza Básica (2 TIT) con 100 puntos y el más alto lo comparten Programa de Segunda Titulación Pedagogía en Educación Diferencial Mención en Trastornos específicos del Lenguaje Oral (TEL) y Programa de Formación Pedagógica en Enseñanza Media Para profesionales (PFPEM) con 105. Es importante destacar que, en las pruebas de conocimientos generales, todos los programas de prosecución de estudios obtienen puntajes sobre la media Nacional. Cabe mencionar que los estudiantes de estos programas ingresan a los programas con el título de profesor o educadora y la mayoría se desempeña en establecimientos educacionales con su primer título, por lo tanto son personas que llegan al programa con conocimientos previos y experiencia en docencia.

Gráfico N° 12. Resultados PCPG 2019, Prosecuciones



Fuente: Unidad de Mejoramiento para la Formación Inicial Docente

Acciones de Mejoramiento END

La primera acción realizada por las carreras tiene relación con los análisis de los resultados END FID, a fin de identificar posibles nudos y también los logros, teniendo como propósito, identificar factores que incidan en los resultados de la END, especialmente los descendidos, así como obstaculizadores y barreras que dificulten el desarrollo de los estudiantes, para ello, se realiza una actividad de análisis por carrera, que busque integrar diversas fuentes de información respecto a la trayectoria formativa de los estudiantes. Para tal análisis se consideran:

- Identificar temas y estándares con resultados descendidos en las diferentes pruebas.
- Observar el comportamiento 2017-2019 (tendencia) de los puntajes generales de la carrera.
- Analizar la distribución de los puntajes de los estudiantes en relación con la media institucional y nacional.
- Identificar las percepciones de los estudiantes, entregados en el cuestionario complementario, sobre la formación y la institución.

La segunda acción se relaciona con un análisis más pormenorizado que permita analizar los resultados de la END y su relación con las estructuras formativas de cada programa, teniendo como propósito identificar los desafíos que implican los resultados, especialmente los que se identifican como descendidos, aquí se realizan las siguientes acciones:

- Analizar la estructura y progresión de cada malla curricular en relación con los temas y estándares descendidos.
- Analizar la implementación de asignaturas claves asociadas a temas y estándares descendidos.
- Analizar la cobertura de los estándares orientadores correspondientes con su perfil de egreso y su malla curricular.
- Identificar la progresión de aprendizaje y la relación con los resultados de la END.
- Identificar factores institucionales y de los estudiantes que podrían incidir en los resultados.

Plan de mejora END

La END es un insumo más para los procesos de mejora continua que posibilita que cada carrera pueda ver el avance de los estudiantes respecto de los estándares de la FID realizar un acompañamiento focalizado para los estudiantes que obtuvieron bajos resultados.

Estas acciones desarrolladas sistemáticamente favorecen un mayor nivel de apropiación de los estándares vigentes en las acciones formativas, así como identificar aspectos del plan de estudios en los que sea pertinente su ajuste respecto de los estándares FID. A partir de lo anterior se realizan las siguientes acciones:

- A partir del análisis ya realizado de los resultados en la END 2019, se identifican los ámbitos o líneas prioritarias sobre las cuales generar propuestas de mejora.
- Se incluyen enfoques interdisciplinarios, en que se articulen aspectos de la formación pedagógica con la disciplinar y el escenario de prácticas, como una forma de facilitar el trabajo conjunto entre los distintos ámbitos formativos.
- Se generan espacios de reflexión y análisis sobre las acciones realizadas en procesos anteriores en el contexto de la implementación del plan de mejora.

4.3.4. Análisis crítico

La Universidad culminó la implementación de la innovación en 2017 con la conversión masiva de las carreras de pregrado regular, algunos programas de prosecución de estudios y gran parte de la oferta de postgrado de la Universidad.

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. Los créditos específicos utilizados para cada título y grado son los recomendados por el Marco Nacional de Cualificaciones al igual que las certificaciones: Bachiller, Licenciatura, Título Profesional, Magíster (Profesional y Académico) y Doctorado¹⁰².

La innovación contempló un proceso de elaboración de los perfiles de egreso, una serie de mejoras a la estructura de los planes de estudio además de modificaciones y ajustes a las actividades curriculares que conforman el plan de estudios.

Se definió una estructura curricular común para todas las carreras compuestas de una formación general, formación de facultad y formación disciplinaria, además de constituirse cursos electivos que permiten enriquecer la formación académica de los y las estudiantes y declararse el desarrollo de prácticas tempranas.

En coherencia con el Modelo Educativo, la evaluación se considera una práctica cotidiana propia de los procesos formativos al servicio de la producción de conocimiento sobre la enseñanza y el aprendizaje, por lo que la diversificación de estrategias evaluativas es una preocupación constante

¹⁰² Ver Anexo N°38.b : Decreto 360-2016

que permite superar la estandarización y reconoce las particularidades de los y las estudiantes frente a los procesos educativos. En el contexto actual, esta comprensión se considera fundamental, siendo relevante el conocimiento de la realidad de cada estudiante, ya no solo en términos de sus características socioeconómicas, familiares y de trayectorias educativas previas, sino que también de las condiciones de acceso al aprendizaje que pueden ser hoy día más limitantes y segregadoras que en el contexto de un proceso de formación regular.

Es por esto que las indicaciones contenidas en los documentos orientadores emanados desde la Vicerrectoría Académica promueven por una parte, la incorporación de los procesos de evaluación como parte inherente al desarrollo de las actividades de enseñanza y aprendizaje, y por otra, la necesidad de establecer lineamientos claros y de carácter público sobre los criterios para la evaluación, estableciendo temporalidades acordes a las actuales condiciones de estudio.

De esta forma, durante el primer mes de clases 2020, se indicó la necesidad de avanzar con evaluaciones de carácter diagnóstico y formativo, evitando la incorporación de evaluaciones asociadas a calificaciones, en el entendido de que la comunidad educativa en su conjunto se encontraba durante dicho período en proceso de adaptación a un nuevo contexto de enseñanza aprendizaje, en donde la interacción no siempre es simultánea ni en condiciones de equidad, lo que supone la necesidad de asegurar, primero el acceso a los recursos educativos, para luego avanzar en procesos de calificación de las evaluaciones que sean desarrolladas.

En este contexto, las Orientaciones para la Docencia Virtual publicadas en marzo de 2020 y el Instructivo para la Docencia en Campus Virtual de abril de 2020, señaladas en la dimensión 1.1 del presente formulario, incorporan consideraciones sobre la evaluación. Junto con lo anterior y comenzado el segundo mes de clases, la Institución considera que es posible iniciar las actividades de calificación, por lo que dada la relevancia de acompañar este proceso, se elaboraron Orientaciones para la Evaluación del Aprendizaje en contexto de emergencia sanitaria, lo que permitirá a los y las docentes contar con un marco de actuación en dicho ámbito, lo que permite dar continuidad al proyecto educativo.

No obstante a lo anteriormente, durante el proceso se realizó el estudio de Rendimiento Académico que implicó un análisis general de las tasas de reprobación de los y las estudiantes de pregrado del conjunto de carreras. Estos aspectos son reconocidos y forman parte de los indicadores relevantes de aseguramiento de la calidad porque impactan en una pérdida de capital humano y financiero, redundando en un impacto tanto en la Universidad como en los y las estudiantes¹⁰³.

Se consideraron todas las asignaturas cursadas por estudiantes de pregrado regular por año. Es importante señalar que las asignaturas con 3 o menos estudiantes no fueron contempladas en este estudio. Es importante dejar explicitado que el Instituto de Humanidades se puede considerar para este estudio desde su año de creación es decir el 2018.

El promedio ponderado por cada año se puede ver en la tabla siguiente:

¹⁰³ Bedrega, N., Tupacyupanqui, D y Cornejo, V. (2020) Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, vol. 28 N° 4, 2020, pp. 668-683.

Tabla N°10: Promedio de calificaciones carreras de pregrado por año

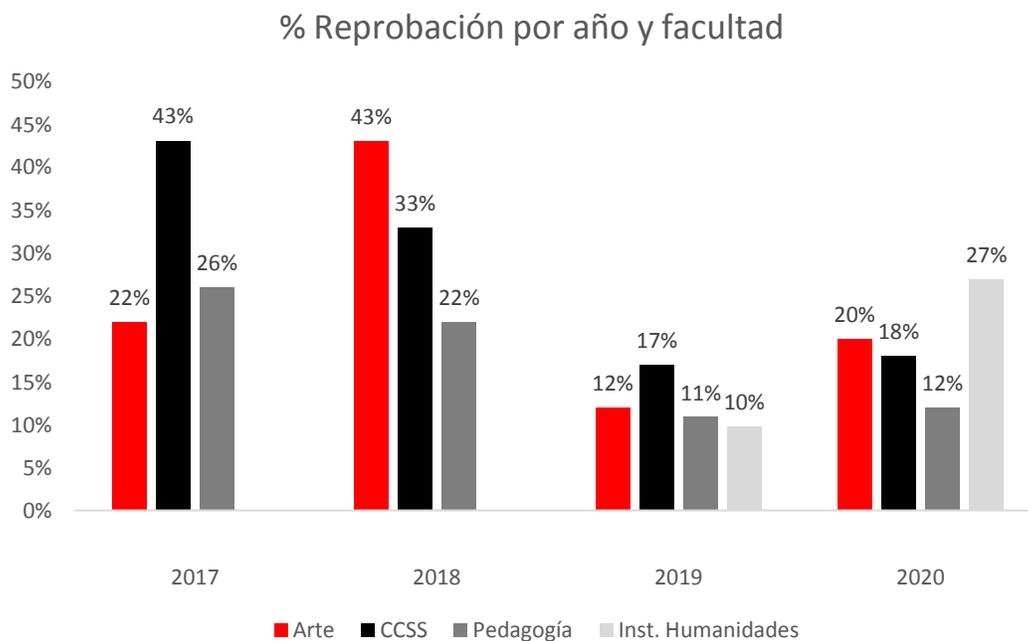
	2017	2018	2019	2020
FACULTAD DE ARTE	5,1	5,2	5,3	5,3
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES	4,4	4,6	4,9	5,1
FACULTAD DE EDUCACION	4,7	5,0	5,5	5,5
INSTITUTO DE HUMANIDADES	-	-	4,9	4,8
Universidad	4,7	4,8	5,1	5,2

Fuente: Dirección de Planificación Estratégica y Estudios.

En el siguiente gráfico, se presenta el porcentaje de reprobación de la Facultad de Arte, Facultad de Ciencias Sociales, Facultad de Pedagogía e Instituto de Humanidades de los años 2017, 2018, 2019 y 2020, se puede desprender que, tanto la Facultad de Pedagogía como la Facultad de Arte, han bajado su porcentaje de cantidad de asignaturas críticas, logrando de cierta forma estabilizarse en los últimos dos años. Por otro lado, la Facultad de Arte ha tenido fluctuaciones en términos de porcentaje de cantidad de asignaturas críticas, logrando el *peak* en el año 2018 con un 43% de asignaturas críticas, sin embargo, podemos ver una clara baja en el 2019 y aumentando en un 8% para el año 2020.

Respecto al Instituto de Humanidades podemos ver que desde su creación ha ido en aumento el porcentaje en la cantidad de asignaturas críticas, aumentando un 17% en el último año analizado.

Gráfico N° 13: Evolución de la reprobación por año y facultad



Fuente: Comité de Autoevaluación

A modo general podemos ver que el *peak* de la cantidad de asignaturas críticas se dio el año 2018, produciéndose una baja en los siguientes años, que se puede suponer fue producto de los programas de apoyo estudiantil y coincide con el seguimiento a la implementación de la innovación que ha puesto el acento en apoyar procesos de esta naturaleza.

En la encuesta de satisfacción institucional, los y las estudiante tuvieron una percepción positiva con respecto a procesos ligados a la admisión donde el 80% estuvo muy de acuerdo o de acuerdo con tener conocimiento de ellos requisitos de admisión que exige esta Universidad y que son publicados tanto en la web como en otros medios formales y el 87% que existía claridad respecto a los criterios de admisión en general.

Los y las estudiantes en un 83% declararon estar de acuerdo o muy de acuerdo con que sus datos y antecedentes sobre cuestiones académicas (asignaturas cursadas, notas) son de fácil acceso.

Por su parte, los y las docentes se declararon estar muy de acuerdo o de acuerdo con conocer la planificación académica y el calendario que la rige. En este grupo de actores el 90% considera que los objetivos de la carrera en que realizan la docencia son coherentes con la misión institucional. Un 80% está de acuerdo o muy de acuerdo que además de conocer el perfil de egreso ha participado en sus actualizaciones; el 86% reconoce haber participado de los procesos de actualización y evaluación del plan de estudios y asignaturas de su competencia.

Los titulados, están de acuerdo o muy de acuerdo en un 80% que cuando estudiaron en la carrera o programa, había claridad respecto a los objetivos de la formación impartida y el campo ocupacional para el cual se estaban formando. El 70% está de acuerdo o muy de acuerdo con que la información recibida por parte de la Universidad era consistente con la realidad que se vivía como estudiante.

El 94% de los /as empleadores/as encuestados/as están muy de acuerdo y de acuerdo respecto a que el titulado de la institución es consistente con el nivel y las competencias se requieren en el ejercicio profesional.

Los estudiantes consultados declaran estar de acuerdo o muy de acuerdo en un 76% de haber recibido apoyo de la Carrera y de los/as profesores/as durante el desarrollo de las actividades académicas en periodo de virtualidad producto de la pandemia. Este grupo reconoce en un 89% que ha recibido materiales bibliográficos de su carrera o de los/as docentes. Se reconoce que sólo un 47% estar de acuerdo o muy de acuerdo con que encuentra material en la biblioteca virtual, pero además sólo un 18% señala haberla utilizado durante el 2020. Este aspecto amerita ser seguido y profundizado puesto que se asume que el material está disponible pero al parecer no hay interés por el acceso a él.

Por otra parte, los estudiantes en un 81% perciben que las evaluaciones son consistentes y proporcionales con la verificación del logro de los objetivos de aprendizaje establecidos en los programas de asignatura.

Los docentes en un 87% están muy de acuerdo o de acuerdo en que han recibido apoyo cuando lo requieren para realizar las clases a través de la plataforma de la Universidad” y un 86% afirma que ha realizado sus clases por la plataforma de la Universidad sin inconvenientes.

4.3.5. Síntesis evaluativa

A. La Comisión de Autoevaluación concluye para el criterio **Proceso de Enseñanza** lo siguiente:

- Las diferentes escuelas y carreras reciben apoyo de la Vicerrectoría Académica tanto para definir, implementar y evaluar los perfiles de egreso y los planes formativos.
- Los perfiles de egreso se constituyen en la base para orientar el diseño e implementación de los itinerarios formativos con el 100% de los programas de pregrado innovados y realizada la primera evaluación lo que ha retroalimentado a las carreras y programas.
- El currículo se organiza en líneas formativas las que son consistentes con las áreas que propone la CNA y permiten con ellas estructurar los planes de estudio, siendo la transversal la línea de Formación General Universitaria.
- A partir de la innovación curricular, todas las carreras y programas estructuraron las trayectorias formativas bajo la modalidad de un continuo educativo coherente con el Marco Nacional de Cualificaciones, lo que le brinda una arquitectura armónica a los planes de estudio y favorece el seguimiento a las trayectorias formativa por niveles.
- El sello formativo de la Universidad se aborda transversalmente tanto en la Dimensión 1 del Perfil de Egreso como en la línea formativa de Formación General Universitaria, para estos efectos se evidencia que existen orientaciones curriculares claras a nivel institucional que aborda el sello desde el modelo educativo, en el perfil de egreso y luego se despliega en los planes de estudio.
- La Universidad ingresó al sistema de gratuidad en 2017 y al sistema de admisión centralizado de las universidades chilenas en el 2019, lo que ha implicado ajustes a la gestión de la admisión e incorporar aspectos normativos que debe cumplir que de una u otra manera influyen en diferentes actividades internas de la institución.
- Los métodos de enseñanza están centrados en el aprendizaje de los y las estudiantes en coherencia con el Modelo Educativo, lo que implica un constante desafío para la docencia especialmente en periodos de virtualidad producto de las condiciones sanitarias.
- En la acreditación anterior se estaba aún en proceso de implementación de la innovación curricular, actualmente a cuatro años se pueden comenzar a ver los primeros resultados que reflejan la capacidad institucional de hacer seguimiento, evaluar y ajustar sus políticas y mecanismos para la mejora de la función docente. Un ejemplo que evidencia aquello son los dispositivos de apoyo para los estudiantes que ingresan a la Universidad.

B. Las principales fortalezas y debilidades o aspectos en desarrollo de la Universidad identificados son los siguientes:

Fortalezas

- En el contexto del Modelo Educativo se implementó la innovación curricular en el 100% de las carreras y programas con diferentes dispositivos curriculares que permiten el escalamiento a las trayectorias formativas de manera progresiva en todos los niveles formativos bajo los mismos estándares curriculares.
- La Universidad cuenta con lineamientos claros y conocidos por la comunidad académica para la elaboración y actualización de los perfiles de egreso y planes de estudio en sintonía con el sello formativo institucional y demandas externas, lo que se constituye en una valiosa herramienta para el aseguramiento de la calidad de los programas académicos.

- La Universidad ha sido capaz a través de las decisiones del gobierno universitario adscribirse al SUA, lo que ha implicado adaptar y reforzar el sistema de admisión además de mejorar la gestión y generar reglamentaciones que permitan responder a las demandas del sistema.
- La institución demuestra hacer seguimiento de sus resultados, y estos son utilizados para efectuar ajuste o introducir mejoras, es decir los resultados permiten aportar al mejoramiento de la calidad de los procesos formativos.

Debilidad

- Obsolescencia del sistema de información que permita extraer data, producir información integrada y oportuna para la gestión de los procesos académicos y el seguimiento de las trayectorias académicas de los/as estudiantes.
- Se cuenta con información cuantitativa proporcionada por unidades que la proveen la que no siempre es utilizada por las unidades académicas para ser sistematizada y analizada.
- Insuficiente evaluación sistemática y estrategias de apoyo a la docencia en asignaturas críticas para la mejora progresiva en términos curriculares y metodológicos.

4.4. CRITERIO DOTACIÓN DOCENTE

4.4.1. Políticas orientadas a los académicos

La UAHC dispone de políticas y mecanismos para garantizar la calidad de la docencia y de la productividad académica, principalmente a través del Reglamento de Carrera Académica, normativa que define e integra procedimientos sobre concursos, clasificación en rangos, evaluación, estímulos, derechos y cese de funciones. Es un cuerpo normativo que formaliza y reconoce las diversas áreas de trabajo académico: docencia, investigación, extensión y gestión, asignándole a la Universidad la responsabilidad de asegurar y profundizar en este reconocimiento, atendiendo a las nuevas demandas contextuales externas y los propios desafíos de desarrollo institucional.

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.

Tabla N°11: Porcentaje de docentes según categoría académica, 2017-2021-1

Categoría	2017	2018	2019	2020	2021-1
Profesor Titular (A)	18,2%	18,8%	18,8%	22,7%	24.1%
Profesor Asociado (B)	19,6%	17,8%	18,4%	19,5%	21.8%
Profesor Adjunto (C)	15,6%	14,4%	15,7%	14,5%	15.6%
Profesor Asistente (D)	22,6%	13,6%	12,1%	11,5%	14.7%
Profesor Auxiliar (E)	24,1%	35,2%	35%	31,9%	23.8%

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 periodo 2017-2020.

Tabla N°12: Grado académico de los docentes 2017-2020

Grado académico	2017	2018	2019	2020
PROFESIONAL	30%	30%	21%	18%
MAGISTER	45%	46%	53%	55%
DOCTORADO	25%	24%	26%	27%

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

4.4.2. Análisis crítico

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*¹¹⁰. 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.

Desde el 2015 hasta la actualidad, se realiza periódicamente 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 las Decanaturas.

El Sistema de Evaluación Académica para la mejora de prácticas, se encuentra programado de acuerdo al 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.

En la encuesta de satisfacción institucional un total de ocho afirmaciones componen el criterio personal docente. Se constata que las frases relacionadas con atributos propios del docente reflejan altos grados de acuerdo de parte de estudiantes, como también la participación regular de los estudiantes en los procesos de evaluación docente (los cuales muchas veces son obligatorios). Se observa cierta tendencia en los estudiantes de la Facultad de Educación a expresar mayores niveles de acuerdo respecto de las otras unidades académicas.

La percepción de los y las estudiantes plantean en un 80% están muy de acuerdo y de acuerdo con conocer los objetivos y la evaluación que se realiza a los y las docentes y el 90% declara participar en ese proceso de evaluación. Solo el 56% está de acuerdo o muy de acuerdo respecto a que las evaluaciones de ellos y las docentes sirven para mejorar la docencia. Pese a lo anterior, el 92% de este estamento está muy de acuerdo o de acuerdo en considerar que sus profesores poseen conocimientos actualizados de la disciplina y la profesión. Asimismo un 90% afirma que, *“Los docentes de la carrera, en general, están actualizados en sus conocimientos”*. Esto refleja la alta valoración que existe en la comunidad universitaria por el cuerpo docente.

Por su parte, un 96% de los y las docentes afirman que están muy de acuerdo y de acuerdo en disponer de los mecanismos adecuados para registrar y corregir los registros académicos de sus estudiantes en forma simple y oportuna. Un 100% del cuerpo docente afirma estar de acuerdo o muy de acuerdo con las evaluaciones de la asignatura que realizan puesto que les permiten retroalimentar a los y las estudiantes constituyéndose en un espacio de aprendizaje. Ellos están de acuerdo o muy de acuerdo 87% en que participan en reuniones colegiadas para analizar aspectos académicos o relacionados a las asignaturas”.

Respecto a titulados (as), el 86% expresa estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación que señala que *“Mientras cursé mis estudios las y los académicos y profesores siempre tuvieron disposición para escucharnos y acompañarnos en nuestro proceso formativo”*.

Respecto de los y las Docentes un 80% están muy de acuerdo y de acuerdo con haber ingresado a la carrera o programa a través de un mecanismo de selección y de libre postulación, por otro lado un 78% afirma que la actividad docente que desarrolla es evaluada periódicamente, mediante mecanismos sistemáticos que consideran la opinión de su jefatura.

Las y los titulados/as en un 78% de las afirmaciones afirman estar muy de acuerdo y de acuerdo, respecto de: *“Recuerdo a algunos de mis profesores como un modelo a seguir en mi vida profesional”*. Esto es importante ya que ese recuerdo deja huella y sirve de modelo para el desempeño profesional.

Las afirmaciones del criterio “efectividad y resultados del proceso formativo” dan cuenta de grados de acuerdo intermedios entre las y los estudiantes. Un 68% de las afirmaciones de los estudiantes están muy de acuerdo y de acuerdo cuando se afirma que “Los estudiantes de la Carrera o Programa tienen acceso a mecanismos de orientación o tutoría cuando es necesario” y un 58% dice estar muy de acuerdo o de acuerdo, respecto de haber visto mejoras en su Carrera desde que ingresó, en pos de la calidad impartida.

En general se registran altos niveles de acuerdo con las afirmaciones del criterio Resultados del proceso formativo por parte de Docentes de la Universidad, se puede observar que en todas las afirmaciones el grupo de docentes de jornada completa es el que manifiesta la mayor conformidad.

Un 77% de los y las docentes afirman estar muy de acuerdo y de acuerdo respecto de que “La carrera o programa aborda en las reuniones de académicos temas relacionados a las causas de deserción y retención o progresión de los y las estudiantes o asignaturas críticas para el análisis”, y con un 74% en grados de acuerdo “La carrera o programa interviene con estrategias de apoyo, para el mejoramiento de resultados académicos de los y las estudiantes”.

En general, se observan grados intermedios de acuerdo entre egresados con las afirmaciones de este criterio. Sin embargo, el enunciado “Cuando cursaba mi carrera o programa tuve la oportunidad de acercarme al campo laboral...” es la que se distancia del grupo y recibe un menor grado de acuerdo y muy de acuerdo con un 67%.

“Al mirar mi trayectoria como estudiante de la carrera o programa y mi actual ejercicio profesional podría decir que soy una persona feliz”, obtiene un 76% de muy de acuerdo y de acuerdo por parte de los/as titulados/as.

Un 89% de empleadores encuestados está muy de acuerdo y de acuerdo con la afirmación: “La formación entregada por la carrera o Programa refleja en el/la profesional un desempeño que responde a las necesidades de su cargo y/o funciones”.

4.4.9 Síntesis evaluativa

A. La Comisión de Autoevaluación concluye para el criterio **Dotación Docentes** lo siguiente:

- La Universidad ha desplegado tempranamente en su desarrollo institucional diversos esfuerzos destinados a garantizar la calidad de la docencia y condiciones mínimas de productividad académica, para lo que ha establecido estándares y regulaciones.
- 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.
- 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, lo que es conocido por los/las académicos/as.

- La institución posee mecanismos 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 Carrera y Escuela. Estos mecanismos son conocidos por estudiantes y académicos.
- Se puede constatar una carrera académica con un sistema de jerarquías que se aplica de manera regular, constituyéndose en otros mecanismos de aseguramiento de la calidad puesto que implica la actualización y mejoramiento del cuerpo docente, lo que está regulado y en régimen.
- La participación de los/as docentes es amplia y está asegurada puesto que el Reglamento Orgánico establece esta participación y la resguarda en prácticamente todas las instancias colectivas de gobierno universitario.
- Se requiere avanzar en mejorar las competencias digitales de los y las docentes, lo que permitirá mejorar las prácticas y aprovechar las herramientas que ofrecen las plataformas para estos efectos.

B. Las principales fortalezas y debilidades o aspectos en desarrollo de la Universidad identificados son los siguientes:

Fortalezas

- El proceso de implementación de la innovación curricular ha sido acompañando de un proceso de capacitación de las competencias formativas de los y las profesores/as incluyendo docentes a honorarios, lo que ha permitido ir fortaleciendo la consolidación de la innovación en consistencia con el Modelo Educativo institucional.
- Se cuenta con un reglamento de la carrera académica y los docentes están adscritos a las categorías lo que incentiva la productividad.
- Se cuenta con un cuerpo docente de prestigio, con sólida formación y trayectoria académica, motivado por la formación de estudiantes y en una gran mayoría por la investigación.

Debilidades

- Falta un diagnóstico que permita detectar conocimientos y necesidades de actualización de competencias que permitan afrontar los nuevos desafíos institucionales, especialmente en lo relativo al diseño instruccional del trabajo autónomo de los estudiantes.

4.5. CRITERIO ESTUDIANTES

4.5.1. Programas de acompañamiento¹ (PROA)

Los programas de acompañamiento estudiantil de la UAHC corresponden a aquellos que tienen alcance institucional, es decir que atienden a estudiantes de pregrado regular de todas las carreras de la Universidad.

Dada la relevancia de los primeros años de la carrera para identificar y prevenir problemáticas que puedan interrumpir la trayectoria formativa, los programas, en general, tendrán foco en la etapa de bachillerato y aunque continúan atendiendo durante toda la trayectoria formativa, se espera que paulatinamente la demanda vaya circunscribiéndose a estos primeros años. Junto con eso, los programas de acompañamiento de la UAHC abarcan distintos ámbitos y grados de complejidad. Los ámbitos de trabajo de cada programa son los siguientes:

Figura N° 7 Programas de Acompañamiento según ámbito de trabajo.

Ámbito Psicosocial	Ámbito Académico	Ámbito Psicoeducativo
Programa Integral de Inclusión y Permanencia (PIIP)	Programa Integral de Nivelación de Competencias Básicas (PINCB)	Programa Integral de Acompañamiento Académico y Psicosocial (PIAAP)
Dependencia: Dirección de Justicia Social, Igualdad e Inclusión	Dependencia: Dirección de Desarrollo Académico	Dependencia: Dirección de Asuntos Estudiantiles
	Programa de Acompañamiento al Egreso (PAE)	
	Dependencia: Dirección de Investigación y Postgrado	

Fuente: Vicerrectoría Académica

A continuación, se indica el alcance de los programas de acompañamiento según nivel formativo y foco de trabajo.

¹ En el marco de la mejora continua de los procesos y aun cuando ha sido una iniciativa exitosa, la Universidad se encuentra realizando un ajuste del PROA, el cual tiene fecha de publicación en enero 2022. Dicho ajuste tiene relación con la integración de la nueva Plataforma del Sistema de Alerta Temprana, la integración de la Plataforma U+ a los procesos de gestión y a la rearticulación formal ya no sólo de los programas de acompañamiento y las unidades académicas sino también a los distintos servicios hacia los estudiantes (Bienestar Estudiantil, CAPs, Registro Curricular, etc.), diagramando un sistema multidimensional que permita, de manera oportuna y priorizada, generar las acciones con los/as estudiantes que lo requieran

Figura N° 8: Programas de Acompañamiento según trayectoria formativa.



Fuente: Vicerrectoría Académica

a) Sistema de Atención y Derivación

Uno de los propósitos de la articulación de los distintos programas es contar con un sistema de atención y derivación oportunas y que permita contar con información relevante y de calidad.

El o la estudiante ingresa al sistema a través de:

- Demanda Espontánea: los y las estudiantes que por voluntad propia soliciten atención.
- Derivación Interna: ocurre cuando alguna de las diversas instancias institucionales indique o señalen la necesidad de dar atención a un/a estudiante.

Ingreso único a través del Programa Integral de Inclusión y Permanencia (PIIP): El/la estudiante siempre deberá ingresar a través del PIIP, programa que diagnóstica y establece un plan de acción que ejecuta directamente o través de una derivación a la cual realizará seguimiento. Este programa centraliza la recepción, evaluación y/o derivación de los y las estudiantes que requieren acompañamiento en su trayectoria formativa. Al ingreso de los y las estudiantes al PIIP, se realiza una evaluación inicial para determinar cursos de acción. Cuando la necesidad de atención es de baja complejidad y se asocia a temáticas psicoeducativas serán derivados a Programa Integral de Acompañamiento Académico y Psicosocial (PIAAP), en el caso de complejidad media y temáticas psicosociales, serán atendidos en el propio PIIP y cuando se esté frente a complejidad alta o se requiera un abordaje especializado, deberán ser derivados a los servicios comunitarios de la UAHC o externos a la Universidad.

Los programas de acompañamiento académico Programa Integral de Nivelación de competencias Básicas (PINCB) y Programa de Acompañamiento al Ingreso (PAE) otorgarán cobertura al conjunto de las/los estudiantes que pertenezcan al segmento de la trayectoria formativa que atienden. Es decir, PINCB a las/los estudiantes de los primeros cuatro semestres, y PAE, a las/los estudiantes que estén realizando sus cursos de seminarios de grado. Las/los tutores PINCB y PAE, previa autorización de sus coordinadores, podrán sugerir y/o favorecer que una/un estudiante ingrese al PIIP.

Cabe destacar que la Universidad cuenta con servicios comunitarios que forman parte del sistema de derivación. Entre estos se encuentra el Centro de Atención Psicológica (CAPS) que tiene entre sus funciones la atención psicológica de la comunidad universitaria, la Clínica Jurídica que asesora y patrocina causas de forma gratuita a la comunidad universitaria previo cumplimiento del porcentaje necesario en Ficha Social de Hogares, dando asesoría, fundamentalmente, en materias de Familia. Por último, se encuentra el Centro de Mediación Psicopedagógica Integral (CEMPIN) que realiza un acompañamiento tendiente a promover procesos de mediación psicoeducativa desde la perspectiva socio afectivo e integral.

Programa Integral de Inclusión y Permanencia (PIIP)

El PIIP acompaña y orienta a las y los estudiantes que vean afectada su permanencia y trayectoria formativa universitaria, por causas que estén asociadas a aspectos de índole psicosocial. El programa busca incrementar su autonomía en el ámbito universitario a través de un Plan de Acción Tutorial que dura al menos un semestre. Las y los estudiantes derivados o que acuden por demanda espontánea, amplían sus habilidades mediante entrevistas con un profesional que acompaña y orienta el fortalecimiento de sus capacidades personales y sociales mediante una metodología de tutoría, seguimiento de sus avances y articulación con otras instancias tanto intra como extrauniversitarias.

Tabla 13: Objetivos y beneficiarios del Programa Integral de Inclusión y Permanencia (PIIP)

Objetivo general	Objetivos específicos	Beneficiarios
Contribuir a la permanencia de las y los estudiantes en la vida universitaria mediante un acompañamiento tutorial que fortalezca sus capacidades en las dimensiones psicológicas y sociales para afrontar con autonomía su formación profesional.	Diagnosticar el nivel de complejidad y gestionar según las necesidades del caso, el acompañamiento adecuado de las y los estudiantes que ingresan al sistema de acompañamiento integral de la UAHC.	Estudiantes de pregrado de la UAHC que vean afectada su trayectoria académica por dificultades de índole psicológica y social de mediana y alta complejidad, que requieren de un acompañamiento y orientación profesional para permanecer y finaliza sus estudios.
	Acompañar según el Plan de Acción Tutorial, las dimensiones psicológicas y sociales de estudiantes que presentan dificultades de mediana y alta complejidad en la vida estudiantil y que interfieren en su avance, permanencia y finalización de estudios.	
	Fortalecer las capacidades en los ámbitos psicosociales de las y los estudiantes para afrontar con autonomía la actividad académica y asegurar su avance, permanencia y finalización de estudios.	
	Generar condiciones para el avance, permanencia y finalización de estudios mediante la articulación con otros estamentos universitarios.	
	Identificar, derivar y monitorear la atención de las y los estudiantes con problemáticas	

	psicosociales de mayor complejidad que requieran de un acompañamiento especializado a nivel interno como externo.	
--	---	--

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

Programa Integral de Acompañamiento Académico y Psicosocial (PIAAP)

El PIAAP acompaña a los y las estudiantes que presentan dificultades en la inserción universitaria, el rendimiento académico y/o en la autonomía necesaria para desenvolverse adecuadamente en el contexto formativo. El abordaje del programa se realiza desde una perspectiva psicoeducativa, fortaleciendo las habilidades estudiantiles en dimensiones psicológicas, sociales y educativas para incrementar la autonomía y prevenir la deserción.

El Programa entrega una atención especializada a nivel individual y grupal mediante una metodología basada en entrevistas y talleres⁴ respectivamente, poniendo el acento en el fortalecimiento de diversas habilidades de los y las estudiantes que les permitan gestionar de manera autónoma su permanencia y finalización de estudios, abordando los factores que impactan en su desempeño académico y asistencia a clases desde un punto de vista preventivo y formativo.

Tabla 14: Objetivos y beneficiarios del Programa Integral de Acompañamiento Académico y Psicosocial (PIAAP)

Objetivo general	Objetivos específicos	Beneficiarios
Contribuir a la permanencia de los y las estudiantes en la vida universitaria mediante un Acompañamiento psicoeducativo que fortalezca las capacidades para la autonomía estudiantil desde con foco en lo preventivo y lo formativo.	Desarrollar acciones de orden socioeducativo que fortalezcan habilidades y brinden herramientas a los y las estudiantes para avanzar y permanecer autónomamente en la vida universitaria. Acompañar individualmente a los y las estudiantes, fortaleciendo sus habilidades y herramientas mediante una intervención psicoeducativa acotada, para favorecer el aprendizaje autónomo que facilite el avance y permanencia en la vida universitaria.	Estudiantes de pregrado de la UAHC que vean afectada su trayectoria académica en términos de su inserción universitaria y rendimiento académico por aspectos psicosociales de baja complejidad, que requieran de un acompañamiento psicoeducativo que fortalezca las habilidades e incremente la autonomía para gestionar su permanencia y finalizar sus estudios superiores.
	Coordinar la atención y/o derivación de los estudiantes que requieran de un acompañamiento especializado, con de los programas de apoyo de la UAHC o redes externas según pertinencia.	

	Sistematizar los resultados de las intervenciones para retroalimentar las actividades y acompañamientos efectuados por el programa, proyectando la mejora continua del dispositivo.	
--	---	--

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

Programa Integral de Nivelación de Competencias Básicas (PINCB)

El Programa Integral de Nivelación de Competencias Básicas (PINCB) tiene como propósito principal facilitar la inserción académica de los y las estudiantes de primer año de vida universitaria, y acompañarlos en su progresión curricular hasta el segundo año de trayectoria, contribuyendo a mejorar el avance académico y a disminuir deserciones y fracasos durante el periodo mencionado. Se nutre de la figura del Tutor-Par y Tutor-Titulado, cuya función es desarrollar procesos de acompañamiento académico y de instalación de habilidades que le permita a los y las tutorados/as alcanzar los desempeños asociados a la formación del Bachillerato.

Tabla 15: Objetivos y beneficiarios del Programa Integral de Nivelación de Competencias Básicas (PINCB)

Objetivo general	Objetivos específicos	Beneficiarios
Potenciar las competencias académicas de los y las estudiantes de primer y segundo año de ingreso a la universidad, a través del acompañamiento de tutores-pares y tutores-titulados, con el propósito de mejorar las tasas de aprobación y retención en los y las estudiantes del programa de acompañamiento PINCB, en consonancia con la misión y la visión de la UAHC.	Diagnosticar oportuna y eficazmente a los y las estudiantes en competencias básicas permitiendo planificar informadamente el acompañamiento tutorial durante el primer año de vida universitaria.	Estudiantes de pregrado de la UAHC que pertenezcan a primer y segundo año de programas de estudios regulares, ya sean estos diurnos o vespertinos.
	Informar a las escuelas de la universidad de la caracterización obtenida de los y las estudiantes, con el propósito de seleccionar la tutoría más pertinente que cubra las distintas necesidades en torno a la nivelación de competencias básicas de los y las estudiantes.	
	Implementar un acompañamiento académico a través de tutores pares y titulados con el fin de nivelar y promover aprendizajes que le permitan a los y las estudiantes iniciar una vida académica universitaria saludable.	

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

Programa de Acompañamiento al Egreso (PAE)

El Programa de Acompañamiento al Egreso (PAE) tiene como propósito primordial dar apoyo académico a los y las estudiantes de pregrado en la etapa de obtención del grado, en los cursos de Seminarios de Grado I y II (de 7° y 8° semestre), y contribuir de esta manera, al mejoramiento de las tasas de titulación oportuna, en el marco del proceso innovación curricular institucional. El acompañamiento viene dado por la figura del tutor/a becario/a (ex estudiante de pregrado de la universidad, tutor extranjero/a o tutor indígena) quien es asignado/a, por la Dirección de Investigación y Postgrado, para acompañar a una Escuela en particular. A cambio de esta labor de acompañamiento, el o la tutor/a becario recibe el beneficio de exención del 100% del arancel y la matrícula para cursar un programa de magíster en la UAHC.

4.1.1. Análisis crítico

La Comisión de Autoevaluación pudo constatar que las estrategias de acompañamiento estudiantil son coherentes y por tanto alineadas con el Modelo Educativo de la Universidad. Considerando que el aumento de las matrículas trajo consigo la heterogeneidad en los perfiles de las y los estudiantes que ingresan a la educación superior, es que resulta necesario generar mecanismos de apoyo y acompañamiento que permitan a todos las y los estudiantes acceder a las mismas condiciones de aprendizaje, tal como se ha descrito en este apartado.

Las vías de ingreso a los distintos programas de acompañamiento se distinguen entre los programas académicos y los programas psicosociales y psicoeducativos. El ingreso de los y las estudiantes al PINCB es de forma directa a través de la coordinación con las escuelas, considerando que en el marco de sus lineamientos 2019, las y los Directores de Escuela deben señalar con qué tutoría se realizará el programa en cada carrera, y se ha establecido que de forma automática, todos los y las estudiantes que ingresan a este programa lo hagan por la vía Escuela.

El PIIP y el PIAAP tienen diferentes vías de ingreso. Por una parte, existen para ambos programas la demanda espontánea, la derivación de las escuelas y otras formas de derivación. Estas últimas refieren, por ejemplo, a situaciones suscitadas por problemas de convivencia universitaria, situación de riesgo que es informada al PROA por la unidad responsable de la Universidad. Por otra parte, existe una vía de ingreso que es propia del PIIP anclado al flujo del sistema PROA, el que puede derivar a otros programas institucionales, como también, evalúa la permanencia de los y las estudiantes en él. De esta manera, existe como opción de derivación PIIP a PIAAP, y PIIP a PIIP.

Frente a la existencia de jornada diurna y vespertina, los programas de acompañamiento tienen la labor de estar disponibles para el universo de estudiantes de pregrado regular y de otras modalidades que lo requieran por demanda espontánea. El número de estudiantes de jornada vespertina que hacen uso de los programas de acompañamiento era bajo en el primer semestre 2019 respecto a los de jornada diurna, representando a un 9,5% del total de casos atendidos en los diferentes programas. Si bien, los y las estudiantes de jornada vespertina tienen menos presencia horaria en la Universidad, esta situación se presenta como un desafío sobre todo en el ámbito del levantamiento de necesidades.

De todas maneras, llama la atención la dispersión de los y las estudiantes vespertinos en los distintos programas, teniendo una presencia más equilibrada en las distintas instancias de acompañamiento que en el caso de la jornada diurna.

Los motivos de atención reportados por los programas de acompañamiento son agrupados en dos grandes componentes, aquellos que son comunes al PIAAP y al PIIP, que corresponden a las áreas psicoeducativa y psicosociales respectivamente; y aquellos de carácter académico, representados en este caso, por el PINCB.

Los motivos de atención corresponden a las cuatro líneas de tutorías que se ofrecen, es decir, Lectoescritura Académica, Comunicación Oral y Escrita Efectiva, Matemática en la Vida Universitaria y Lógica Matemática Inicial. Cabe destacar que para el período reportado, las tutorías desarrolladas sólo abarcan uno de estos cuatro ámbitos, el de Lectoescritura Académica, lo que implica que debe realizarse un esfuerzo en el futuro para diversificar las elecciones de las tutorías conforme los resultados de los test iniciales.

Para el caso del PIIP y PIAAP se observa bastante dispersión en el motivo de atención que demandan los y las estudiantes, destacando el caso de la Facultad de Ciencias Sociales con 12 motivos por crisis vital y de la Facultad de Pedagogía con 9 casos de estrés o sobrecarga académica.

De esta forma, la UAHC asume este desafío a través de diversas iniciativas institucionales que permiten dar soporte a los y las estudiantes que ingresan a la Academia, donde los Programas de Acompañamiento Integral al Estudiante juegan un rol fundamental y requieren de la articulación de toda la comunidad educativa.

Evidencia de lo anterior es que en el 2019 los y las estudiantes que tuvieron atención en uno o más programas de acompañamiento institucionales alcanzan un porcentaje de permanencia de un 86,3%, lo que involucra tanto a los y las estudiantes vigentes como egresados/as y titulados/as. Este porcentaje es especialmente relevante considerando la complejidad en la que se encuentra la educación superior en los últimos 10 meses, implicando la interrupción de clases, primero dada las movilizaciones asociadas al estallido social, lo que trajo como consecuencia un cierre de semestre ajustado a dicho contexto, lo que implicó dificultades para los y las estudiantes, especialmente para aquellos que presentan alguna situación delicada que puede ser obstructora de la permanencia.

El estado de catástrofe nacional y la cuarentena a partir del año 2020 ha profundizado la situación de distanciamiento entre las instituciones educativas y los y las estudiantes y estos se han visto golpeados no solo por el COVID-19 de forma personal y en sus familias, sino también desde el punto de vista socioeconómico, por lo que la cifra de permanencia en la Universidad de este grupo de estudiantes es significativa.

Es importante destacar como un avance del periodo que se hayan consolidado las políticas de acceso inclusivo con los programas que integran el sistema PROA que cuentan con objetivos, grupos de apoyo y metodologías delimitadas y diferenciadas, complementándose entre sí, para generar una sinergia positiva cuyo propósito es favorecer la permanencia de los y las estudiantes, potenciando sus trayectorias formativas bajo criterios de calidad y valoración de la diversidad, especialmente de aquellos que presentan mayor dificultad en su trayectoria académica.

Se han elaborado informes de seguimiento, buscando avanzar en una mirada de proceso sobre la

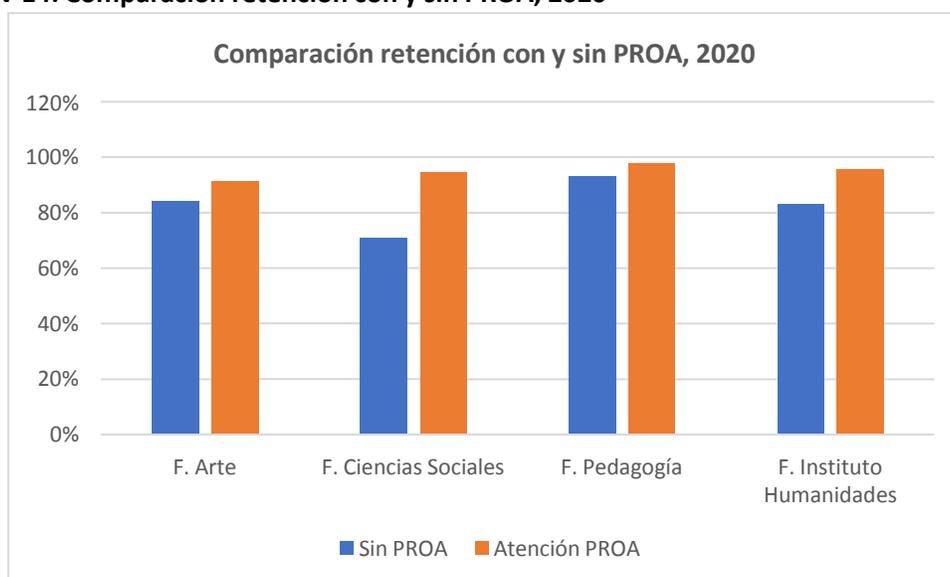
ejecución de los programas, para realizar ajustes y mejoras de manera permanente al sistema PROA.

En la evaluación 2019 se reporta la necesidad de realizar un ajuste al instrumento de recogida de información a fin de que éste dé cuenta de las razones reales que demandan el acompañamiento estudiantil; a partir del cual, se podrán prever las necesidades del estudiantado y planificar anticipadamente su abordaje. Sin perjuicio de lo anterior, se observa que existe una demanda a partir de crisis vital y estrés que es necesario tener en consideración, tanto para el fortalecimiento de los Programas como para la planificación de acciones de prevención.

Cabe destacar que durante el periodo de la crisis sanitaria, todas las atenciones tuvieron que adaptarse a una modalidad de apoyo a distancia que implicó una modificación en la dinámica de actividades presenciales.

Un aspecto que aún requiere desarrollo es continuar mejorando los mecanismos de evaluación permanente de los programas de apoyo estudiantil tanto para la retroalimentación de los propios estudiantes como de las Escuelas y Carreras, pero también para responder a la política de mejoramiento de la calidad, especialmente para apoyar la toma de decisiones de diferentes unidades involucradas en estos procesos.

Gráfico N°14: Comparación retención con y sin PROA, 2020



Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

El 65% de los y las estudiantes perciben estar muy de acuerdo o de acuerdo con que la carrera o programa gestiona acciones tendientes al mejoramiento en situaciones relacionadas con asignaturas críticas.

Cuando se consulta respecto de si “existe diálogo entre las distintas instancias de participación estudiantil como los Consejos de Facultad, Consejo de Escuela” un 63% de los y las estudiantes afirman estar muy de acuerdo y de acuerdo, y un 54% de ellos/as están muy de acuerdo y de acuerdo con la existencia de representantes triestamentales que permiten canalizar demandas y necesidades a las autoridades. No obstante, llama la atención el bajo nivel de conformidad con la afirmación que indica la presencia de representantes triestamentales para la canalización de las demandas estudiantiles ante las autoridades. Este atributo tiene un particular bajo nivel de acuerdo en los

estudiantes del Instituto de Humanidades y en los estudiantes de régimen de estudio semi presencial.

Destacan entre los y las estudiantes, con un 74% de las afirmaciones muy de acuerdo y de acuerdo, respecto de estar en conocimiento de los beneficios y ayuda ofrecida por el Estado, Institución y otros organismos afines, de manera clara y oportuna, aspecto que es de constante preocupación para la Universidad.

Un 54% de los/as titulados/as están muy de acuerdo y de acuerdo respecto de la afirmación: “La institución o el programa facilitó la organización y participación estudiantil para canalizar diferentes inquietudes de su interés y buscar alternativas de solución” y con 50% de las afirmaciones de acuerdo respecto de “La carrera o programa aceptaba sugerencias o acogía observaciones dadas por los y las estudiantes para hacer mejoras”, este último aspecto debe ser observado por las Escuelas y Carreras.

4.1.2. Síntesis evaluativa

A. La Comisión de Autoevaluación concluye para el criterio **Estudiantes** lo siguiente:

Los propósitos institucionales así como las declaraciones estratégicas se han orientado constantemente a responder a los desafíos internos y externos y, en lo que respecta a la docencia de responder a las características y necesidades de los y las estudiantes desde su ingreso a la Universidad.

Se aprecia una diversidad y heterogeneidad entre los estudiantes que ingresan a la Universidad lo que favorece la formación y contribuye a conformar comunidad.

El Comité Permanente de Programas de Acompañamiento ha permitido a los Programas poder trabajar de manera articulada a través de la instalación de un sistema de flujo, cuyo ingreso y derivación permite hacer seguimiento a los y las estudiantes, sin embargo es necesario ajustar la metodología de manera que permita un trabajo más sistemático con algunos estudiantes.

El seguimiento y los resultados obtenidos por el PROA reportados por los Programas aportan a la existencia de evidencia para la toma de decisiones y el continuo mejoramiento de su quehacer, aunque la evaluación se realiza desde los programas y no queda clara la apropiación de los resultados por parte de las Escuelas y Carreras.

La contingencia nacional en el mes de octubre de 2019 orientó el trabajo de acompañamiento principalmente hacia la contención emocional, el resguardo de la integridad física de los y las estudiantes y la continuidad con la vida académica, lo que significó un esfuerzo tanto de la institución como de los y las profesionales de atención, lo que permitió mantener el contacto con el estudiantado aun cuando no existieran actividades académicas presenciales y hubiese dificultad de acercamiento a los campus universitarios.

Existen diferentes apoyos dirigidos a los y las estudiantes que permiten abordar sus necesidades desde las propias particularidades que presentan sea en términos de competencias a nivelar, de apoyo y contención emocional o de ayudas financieras, todo lo cual se espera repercuta, como ya se puede apreciar, en la retención, rendimiento y titulación de la comunidad estudiantil.

Se ha buscado sistemáticamente evaluar los programas de apoyo de manera de perfeccionarlos, mejorando los diagnósticos y la forma en que se refuerza y nivela a los/las estudiantes, introduciendo mejoras a los mecanismos de acompañamiento lo que responde no sólo al Modelo Educativo sino que también al Modelo de Aseguramiento de la Calidad institucional.

B. Las principales fortalezas y debilidades o aspectos en desarrollo de la Universidad identificados son los siguientes:

Fortalezas

- La UAHC se encuentra adscrita al Sistema Único de Admisión (SUA) con todas las ventajas que conlleva desde la perspectiva de la sistematicidad y transparencia en el marco regulatorio que rige a las universidades chilenas que conforman el Consejo de Rectores de Chile (CRUCH).
- Es un logro la articulación de los Programas de Acompañamiento en el Comité Permanente y posteriormente en los que se denominó PROA como sistema articulado de ingreso, derivación y atención lo que permitió no sólo el trabajo mancomunado de acompañamiento tanto individual como grupal, sino también la definición del sistema de seguimiento.
- Los programas de acompañamiento orientados a los estudiantes que ingresan a la Universidad son coherentes con el Modelo Educativo, con los principios y valores declarados y evidencian la importancia y responsabilidad del gobierno universitario por velar por la calidad del proceso formativo, en el cual el estudiante se ubica como eje central del proceso.
- Existen políticas de inclusión, género, interculturalidad y una unidad que apoya en estos temas a los y las estudiantes como a la comunidad académica, donde se refleja la valoración que la universidad tiene y su preocupación permanente por relevar el respeto por los derechos humanos.

Debilidades

- Los programas de acompañamiento no son conocidos por todos/as los/las estudiantes.

4.2. CRITERIO INVESTIGACIÓN

4.2.1. Líneas de Investigación de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

Existe una estrecha relación entre los valores declarados en la Visión y Misión institucional actualmente vigentes, con la tradición de investigación de larga data orientada por los principios como el respeto, defensa activa y promoción de los DDHH, la interculturalidad, el género y la justicia social. En este escenario, la Institución reconoce un conjunto de Líneas Principales y Secundarias de Investigación las que permiten visibilizar problemáticas sociales ligadas a temáticas contingentes como la justicia social los derechos humanos, la desigualdad, la interculturalidad y el género, entre otros.

4.1.1. Análisis crítico

La investigación ha sido un elemento primordial del quehacer de la Universidad desde sus inicios y se han ido formalizando una serie de procesos que tienden a reconocer la necesidad de potenciar la alta investigación científica en la Universidad, como también la obligatoriedad de conectar no sólo los resultados, sino todo el proceso de producción de conocimientos con sectores sociales de base, buscando incidir, además, en las políticas públicas y en procesos de transformación social

Si bien estos objetivos fueron en gran medida cumplidos, como prueban los diez títulos publicados al alero de los concursos, de igual forma ha persistido una edición discrecional, mandatada por distintas autoridades de la Universidad, al margen de los mecanismos de selección establecidos. En este sentido, y considerando también la trayectoria editorial de la Universidad, proponemos modificar la lógica de Ediciones UAHC para que pase de ser un instrumento que permite operacionalizar un certamen, a funcionar como una entidad propiamente editorial. Este cambio implica:

- Reemplazar el actual sistema de concursos por una recepción permanente de manuscritos, abierto tanto a nuestros docentes como a la comunidad académica nacional e internacional.
- Crear un comité editorial que preseleccione aquellos textos que a la institución le interesa publicar, en función de criterios como líneas de investigación establecidas, acreditación de carreras, misión institucional y calidad académica/editorial de la propuesta.
- Mantener el referato externo en doble ciego (en virtud del puntaje que esto otorga en los grupos de estudio Anid), al que se someterían solo aquellos textos preseleccionados por el comité editorial.

Lo anterior permitirá, además, implementar una serie de acciones a mediano plazo, tendientes a la expansión y crecimiento como editorial:

- Edición de E-Books. Hemos iniciado ya las consultas para el traspaso de nuestro catálogo más reciente (2016-2020) a formato EPUB, esto a propósito de las dificultades de impresión, distribución y venta física que se han presentado con la actual emergencia sanitaria producto del Covid.
- Apertura de nuevas líneas o colecciones (hasta el momento publicamos solo ensayos y

estudios académicos), incluyendo documentos de trabajo, policy papers y tesis (en formato digital plano), reediciones y rescate patrimonial (ediciones críticas) y obras de no ficción (memorias, biografías, crónicas, etc.)

- Participación en la línea de fomento del libro del Fondo del Libro, sublíneas apoyo ediciones y microeditoriales.
- Participación con stand de ventas en eventos académicos (congresos, coloquios) y ferias a nivel nacional.
- Asunción de una parte de las gestiones de promoción y comunicación (actualmente a cargo de Comunicaciones), particularmente en lo referido al envío de ejemplares para reseñar en revistas académicas y publicaciones en redes sociales.

Con relación a los resultados de la encuesta de satisfacción, los y las estudiantes en la encuesta de satisfacción presentan un alto grado de acuerdo con las diferentes afirmaciones del criterio relacionado a la “Creación e investigación formativa por el cuerpo docente”. Por ejemplo, el atributo que indica *“Mis profesores y profesoras desarrollan trabajos académicos que reflejan su preocupación por mejorar la docencia”* logra un 89% de acuerdo o muy de acuerdo. Igual proporción cuando se señala que los profesores y profesoras desarrollan trabajos académicos que reflejan su preocupación por mejorar la docencia.

Grados intermedios de acuerdo se observan en las afirmaciones que componen el criterio por parte del Cuerpo Docente. Los dos enunciados que reciben el menor nivel de acuerdo por parte de los docentes se relacionan con participación; tanto en la elaboración de materiales educativos como en centros, grupos o redes o programas dedicados a la investigación formativa. En ambos casos, los docentes que expresaron el menor acuerdo son los que tienen contrato por horas. Destacan con un 69% estar muy de acuerdo y de acuerdo: *“La Carrera o programa promueve e incentiva la elaboración de material de enseñanza para mejorar la docencia”*.

Un 45% afirma estar muy de acuerdo y de acuerdo respecto de: *“A través de la Unidad Académica, participo de centros, grupos, redes o programas dedicados a la investigación formativa, orientados a mejorar la docencia, y un 41% respecto de “En los últimos 5 años, he participado en la elaboración de materiales educativos que contribuyen al proceso de enseñanza/aprendizaje en la carrera o programa en que participo. (Sólo para docentes de media jornada o superior)”*. Lo anterior implica la necesidad de continuar reforzando la producción académica para la mejora de la docencia puesto que se han potenciado los mecanismos de incentivos, pero falta reforzar que se utilicen y brinden una mejora en los resultados.

Cabe destacar que en la práctica si ocurren situaciones que dan indicios que los y las docentes aportan con su conocimiento y experiencia a los y las estudiantes, ejemplificado en el 83% de las y los titulados cuando hacen referencia a su nivel de acuerdo frente a la afirmación que señala *“En diferentes asignaturas o prácticas tuve la oportunidad de utilizar herramientas o métodos de trabajo que aprendí de los y las profesores y profesoras”*.

4.1.2. Síntesis evaluativa

A. La Comisión de Autoevaluación concluye para el criterio **Investigación** lo siguiente:

- 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/as.
- La Universidad ofrece a sus académicos/as 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.
- 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.
- La Dirección de Desarrollo Académico mantiene un fondo de incentivo al desarrollo de innovaciones para el mejoramiento de la docencia.
- Se aprecia una potenciación de la investigación que la permite visualizar como un área institucional que ha procurado la sistematización e implementación de mejoras para enfrentar nuevos desafíos en el corto, mediano y largo plazo.

B. Las principales fortalezas y debilidades o aspectos en desarrollo de la Universidad identificados son los siguientes:

Fortalezas

- El año 2017 se implementó una Política de Investigación y Posgrado lo que ha permitido fortalecer el desarrollo de actividades de investigación a partir de un conjunto de procedimientos, protocolos e incentivos dirigidos a los académicos, así como también se ha potenciado la incorporación de académicos de alto nivel con líneas de investigación vigentes y concordantes con la misión y la visión de la Universidad.
- La sistematización realizada el 2017 de las líneas de investigación permitieron en el 2021 actualizarlas e identificar líneas de investigación principales y secundarias, las que están respaldadas por documentación oficial y son coherentes con la visión y misión institucional.
- La Universidad se relaciona de manera eficaz y sistemática con la ANID y ha establecido redes de investigación de alta complejidad tanto en el ámbito nacional como en el internacional, evidenciando, aun en condiciones de contracción económica, una alta productividad científica.

Debilidades

- Incipiente investigación al servicio del mejoramiento de la docencia de pregrado.
- Bajo reconocimiento formal en la carga académica de los/las profesores en la investigación y producción académica.

4.2. EVALUACIÓN CRÍTICA DEL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano está comprometida con la formación de profesionales y graduados que además de formarse con su sello distintivo puedan aportar al país, lo que es explícito en su misión y visión institucional.

En el área de docencia de pregrado el hito que marco el periodo de evaluación fue el instalar el complejo pero necesario proceso de innovación curricular que hoy está vigente en la totalidad de los programas de pregrado y postgrado. Esto asegura un alineamiento efectivo con las políticas curriculares de la Universidad y que enmarca el desarrollo de las Carreras y Programas en funcionamiento como los que eventualmente se creen.

La Academia cuenta con un Modelo Educativo que es consistente con los propósitos institucionales y orienta la acción en el área de la docencia a través de diversos mecanismos que con la implementación de la innovación curricular que quedó culminada en el año 2017, ya están en régimen y solo se les han incorporado actualizaciones producto de la evaluación y monitoreo permanente.

El área de docencia se enmarca en los planteamientos estratégicos, que cuenta con políticas que han estado en actualización, con una estructura organizacional y recursos que han sufrido modificaciones para adaptarse a las situaciones internas y del medio externo de manera de brindar estabilidad en el tiempo al proyecto universitario, evidenciando el funcionamiento de diversos mecanismos de aseguramiento de la calidad que han hecho posible tomar decisiones oportunas y pertinentes a la realidad institucional.

La innovación curricular instalada en todos los niveles ha sido evaluada y permite determinar que el cambio curricular ha servido no solamente para organizar y reordenar mucho de lo que ya se venía realizando, sino que además ha contribuido para que la Universidad responda a las necesarias transformaciones que requiere el sistema de la educación superior en nuestro país.

La implementación de la innovación curricular tuvo complejidades para la comunidad universitaria puesto que ha requerido de acompañamiento permanente para también fortalecer a los equipos docentes y realizar las evaluaciones de la implementación.

El Modelo Educativo se concreta en un modelo curricular que resignifica conceptualmente la forma de enfocar el currículo, el que se organiza en líneas formativas que tiene sintonía con las dimensiones del Perfil de Egreso lo que contribuye a la trayectoria formativa.

Para que el proceso formativo sea efectivo se han mantenido los programas de refuerzo estudiantil que ya se habían presentado en la acreditación anterior y se han reforzado y mejorado sus procedimientos. En la línea de Formación General Universitaria se ubica el Programa de Potenciación de Competencias de entrada se hace cargo de las características de los y las estudiantes que ingresan a nuestra institución, que por razones de su origen y de las características del sistema escolar, tienen un menor desarrollo de las capacidades relacionadas a la lecto-escritura y matemática necesarias para desempeñarse de mejor forma en el ámbito académico universitario.

Esto se ha traducido en que se es coherente con los principios y valores institucionales que promueven la inclusión, donde los estudiantes tienen la oportunidad de nivelar sus capacidades y reciben los apoyos necesarios para enfrentar de mejor manera la vida universitaria.

La Formación General Universitaria también contempla las Cátedras Básicas proporcionado a los y las estudiantes la posibilidad de ponerse en contacto con contenidos directamente relacionados con los derechos humanos, la perspectiva de género y la multiculturalidad, la historia social y política del siglo XX, el desarrollo de las nociones de racionalidad y subjetividad en Occidente, entre otros en consistencia con los propósitos y principios del Modelo Educativo. Estos contenidos permiten explicitar el posicionamiento epistémico, de los planes de estudio, acción que aleja al proceso de formación de dogmatismos o de adoctrinamientos, en coherencia con el propósito institucional de convertirse en un espacio educativo con una mirada abierta y pluralista, que favorece el escenario para desarrollar el sello institucional en los discentes. Esta forma de ampliar la visión del mundo favorece la instalación del sello institucional crítico-transformador.

El tercer elemento que contiene la Línea de formación General es la Formación complementaria la cual está conformada por una oferta de electivos que amplían los campos de la formación disciplinar. El propósito es enriquecer, complementar o ampliar su formación a través de asignaturas que se hagan cargo de diversos ámbitos de interés, o a través de la inclusión de cursos de carreras diferentes a la de origen del estudiante.

Toda la línea curricular de Formación General desarrolla las capacidades básicas, primordiales, que permitan al egresado fundar su futura praxis profesional desde un análisis crítico de los fundamentos éticos, filosóficos, y socio históricos propios de su profesión o disciplina, de manera comprometida con las realidades que deba eventualmente enfrentar, promoviendo valores democráticos, la defensa de los derechos humanos y la participación e integración social.

Consecuente con lo anterior, la planificación estratégica (2016-2025) en concordancia con el planteamiento anterior, establece como lineamientos de calidad el “Mejorar el sistema de apoyo al desarrollo estudiantil orientado a reducir la deserción.”, donde se conjugan soportes de diferente tipo para avanzar en su logro y se complementa con otros que aluden a la docencia y a las diferentes interacciones necesarias en un escenario formativo de excelencia.

Para el seguimiento de distintas dimensiones de la docencia, a nivel general se han utilizado los indicadores acordados con las Escuelas y unidades responsables de procesos de gestión. En ese contexto los indicadores de aprobación, retención y titulación oportuna son pieza fundamental para retroalimentar los procesos docentes pero también se deben considerar otros mecanismos e instrumentos como los planes de acompañamiento estudiantil y los planes de mejora de las carreras, entre otros. Estos indicadores forman parte importante de los instrumentos que se disponen para asegurar los procesos formativos, pero se percibe que falta mayor apropiación y utilización a nivel de Escuelas y Carreras, puesto que aportan a la toma de decisiones oportunas.

La Comisión de Autoevaluación considera que las observaciones del proceso de acreditación anterior fueron un aporte en cuanto se constituyeron en llamados de atención tanto para la completación del proceso de innovación como los mecanismos que se visualizaban se debía tener presentes en la evaluación de ellos resultados. Durante el proceso se pudo constatar que los avances fueron significativos pero también que la institución debe continuar desarrollando diversas estrategias que no implican rezago, más bien son propias de las etapas de desarrollo porque lo observado se puede adelantar que se cumplieron los compromisos asumidos en esa oportunidad.

Cabe destacar que la Universidad cuenta con una política de carrera académica clara y conocida, que permite que los/as académicos se incentiven por el perfeccionamiento y por lograr mayor productividad.

4.2.1. Síntesis evaluativa general del área de Docencia de Pregrado

- Se presenta una breve síntesis del área de docencia de pregrado que debe ser complementada con las síntesis expuestas en cada criterio. Las principales son:
- Se disponen de un Modelo Educativo, políticas y reglamentos actualizados y difundidos que regulan y orientan la oferta, la admisión, la docencia, el apoyo a los y las estudiantes y la disponibilidad de recursos, entre otros.
- La estructura organizacional es adecuada a las necesidades de la docencia y a los requerimientos propios del desarrollo de planes formativos y la reciente reestructuración lo que busca es potenciar y asegurar la estabilidad presente y futura.
- Se aprecia la existencia de políticas para regular la docencia como para incentivar la carrera académica, la que está en régimen y en armonía con el proyecto institucional.
- En el periodo se completó la implementación de la innovación curricular en todos los programas de pregrado y postgrado, contando actualmente con instrumentos que permiten dar seguimiento a las trayectorias formativas de los y las estudiantes, en las tres Líneas de formación: General, Interdisciplinaria y Disciplinar.
- La innovación ha permitido contar con un lenguaje transversal y común para el cuerpo docente y si bien se han difundido las orientaciones y se ha capacitado, se requiere continuar reforzando lo que respecta a las estrategias pedagógicas, la didáctica y la evaluación del aprendizaje.
- Destacan los programas de acompañamiento estudiantil, presentes desde que los y las estudiantes ingresan a la Universidad, que en el marco de la gratuidad y de otras ayudas se pone en manifiesto la vocación de la UAHC por la excelencia, la inclusión, la diversidad y la justicia.
- Los indicadores académicos venían demostrando una leve mejoría aunque el escenario del 2019 con el estallido social y posteriormente el 2020 y 2021 ocasionaron un estancamiento y en algunos casos, una leve baja producto de la complejidad situacional.

- Se dispusieron de diferentes iniciativas para apoyar a los y las estudiantes durante el periodo crítico indicado en el punto anterior, donde además de protocolos, orientaciones a la docencia, préstamos de equipos se dieron las facilidades para que la actividad académica se realizará de la mejor forma posible.
- En investigación se aprecia una mejora en la organización, actualización fortalecimiento de estrategias que se espera impulsen con mayor fuerza el desarrollo de la investigación en el campo de la docencia universitaria y la creación a través de núcleos y financiamiento, por ahora principalmente externo.
- Es central ahora que culminó la evaluación de la innovación focalizar esfuerzos en los resultados del proceso formativo donde los indicadores de docencia son claves para las carreras, Escuelas y Facultades.

4.2.2. Fortalezas del Área de Pregrado

- El sello formativo de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano proviene de los planteamientos del proyecto institucional, está presente en el Modelo Educativo y son constituyentes de la misión y visión institucional, lo que refleja la consistencia con los criterios de decisión para establecer la oferta académica.
- Existen propósitos claros para orientar las decisiones respecto a la oferta en cuanto a las carreras y programas ofertados, como la población objetivo de cada modalidad y las características generales de la organización de la docencia, lo que han contribuido a instalar un mecanismo de mejora continua reflejada a través de la evaluación de la innovación, que entre otros evalúa diferentes dispositivos de la oferta como los perfiles de egreso, las trayectorias formativas, entre otros.
- Se pueden evidenciar diferentes políticas y mecanismos que permiten definir y evaluar los perfiles de egreso de la oferta académica, considerando el ciclo completo macro curricular, lo que permite tener una visión integral y ser consistentes con el Modelo Educativo de la Universidad, que entre otros promueve la participación y responsabilidad de la comunidad educativa en este ámbito.
- Existen mecanismos y procedimientos que implican resguardar la coherencia del diseño curricular, donde se incluye el seguimiento y la evaluación sistemática a través de diferentes dispositivos, que son apoyados por el gobierno universitario y las unidades centrales de gestión de manera de asegurar la calidad de la oferta académica, sea nueva o en régimen.
- La oferta académica de la UAHC, independiente de las modalidades, se diseña bajo el STC-Chile y se resguarda a través del diseño curricular en términos de responder a los propósitos y principios del Modelo Educativo, contemplando entre otros, un servicio educativo acorde al perfil de ingreso de los diversos/as estudiantes que acceden según las modalidades establecidas por la regulación institucional.
- La Universidad ha definido políticas y mecanismos para la asignación de recursos de diferente tipo como los financieros, humanos, recursos materiales y tecnológicos que han permitido, incluso frente al escenario de crisis recientemente acontecido, brindar el servicio educativo resguardando los estándares de calidad establecidos en las regulaciones internas.

- En el contexto del Modelo Educativo se implementó la innovación curricular en el 100% de las carreras y programas con diferentes dispositivos curriculares que permiten el escalamiento a las trayectorias formativas de manera progresiva en todos los niveles formativos bajo los mismos estándares curriculares.
- La Universidad cuenta con lineamientos claros y conocidos por la comunidad académica para la elaboración y actualización de los perfiles de egreso y planes de estudio en sintonía con el sello formativo institucional y demandas externas, lo que se constituye en una valiosa herramienta para el aseguramiento de la calidad de los programas académicos.
- La Universidad ha sido capaz a través de las decisiones del gobierno universitario adscribirse al SUA, lo que ha implicado adaptar y reforzar el sistema de admisión además de mejorar la gestión y generar reglamentaciones que permitan responder a las demandas del sistema.
- La institución demuestra hacer seguimiento de sus resultados, y estos son utilizados para efectuar ajuste o introducir mejoras, es decir los resultados permiten aportar al mejoramiento de la calidad de los procesos formativos.
- El proceso de implementación de la innovación curricular ha sido acompañando de un proceso de capacitación de las competencias formativas de los y las profesores/as incluyendo docentes a honorarios, lo que ha permitido ir fortaleciendo la consolidación de la innovación en consistencia con el Modelo Educativo institucional.
- Se cuenta con un reglamento de la carrera académica y los docentes están adscritos a las categorías lo que incentiva la productividad.
- Se cuenta con un cuerpo docente de prestigio, con sólida formación y trayectoria académica, motivado por la formación de estudiantes y en una gran mayoría por la investigación.
- La UAHC se encuentra adscrita al Sistema Único de Admisión (SUA) con todas las ventajas que conlleva desde la perspectiva de la sistematicidad y transparencia en el marco regulatorio que rige a las universidades chilenas que conforman el Consejo de Rectores de Chile (CRUCH).
- Es un logro la articulación de los Programas de Acompañamiento en el Comité Permanente y posteriormente en los que se denominó PROA como sistema articulado de ingreso, derivación y atención lo que permitió no sólo el trabajo mancomunado de acompañamiento tanto individual como grupal, sino también la definición del sistema de seguimiento.
- Los programas de acompañamiento orientados a los estudiantes que ingresan a la Universidad son coherentes con el Modelo Educativo, con los principios y valores declarados y evidencian la importancia y responsabilidad del gobierno universitario por velar por la calidad del proceso formativo, en el cual el estudiante se ubica como eje central del proceso.
- Existen políticas de inclusión, género, interculturalidad y una unidad que apoya en estos temas a los y las estudiantes como a la comunidad académica, donde se refleja la valoración que la universidad tiene y su preocupación permanente por relevar el respeto por los derechos humanos.
- El año 2017 se implementó una Política de Investigación y Posgrado lo que ha permitido fortalecer el desarrollo de actividades de investigación a partir de un conjunto de procedimientos, protocolos e incentivos dirigidos a los académicos, así como también se ha potenciado la incorporación de académicos de alto nivel con líneas de investigación vigentes y concordantes con la misión y la visión de la Universidad.
- La sistematización realizada el 2017 de las líneas de investigación permitieron en el 2021 actualizarlas e identificar líneas de investigación principales y secundarias, las que están respaldadas por documentación oficial y son coherentes con la visión y misión institucional.

- La Universidad se relacionada de manera eficaz y sistemática con la ANID y ha establecido redes de investigación de alta complejidad tanto en el ámbito nacional como en el internacional, evidenciando, aun en condiciones de contracción económica, una alta productividad científica.

4.2.3. Debilidades o aspectos a desarrollar del Área de Pregrado

- Obsolescencia del sistema de información que permita extraer data, producir información integrada y oportuna para la gestión de los procesos académicos y el seguimiento de las trayectorias académicas de los/as estudiantes.
- Se cuenta con información cuantitativa proporcionada por unidades que la proveen la que no siempre es utilizada por las unidades académicas para ser sistematizada y analizada.
- Insuficiente evaluación sistemática y estrategias de apoyo a la docencia en asignaturas críticas para la mejora progresiva en términos curriculares y metodológicos.
- Falta un diagnóstico que permita detectar conocimientos y necesidades de actualización de competencias que permitan afrontar los nuevos desafíos institucionales, especialmente en lo relativo al diseño instruccional del trabajo autónomo de los estudiantes.
- Los programas de acompañamiento no son conocidos por todos/as los/las estudiantes.
- Incipiente investigación al servicio del mejoramiento de la docencia de pregrado.
- Bajo reconocimiento formal en la carga académica de los/las profesores en la investigación y producción académica.



V

ÁREA DE
VINCULACIÓN
CON EL MEDIO

CAPÍTULO V

ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

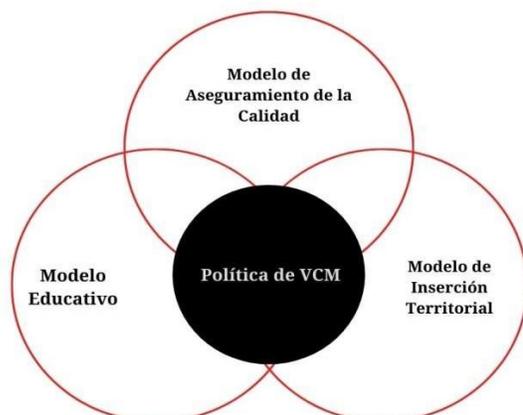
5.1.1. Política Institucional para el Vínculo con el Medio

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.

A partir de la experiencia de los años recientes y de los cambios que ha tenido la sociedad y los territorios producto de una serie de acontecimientos políticos y sanitarios, sumado a las exigencias que impone a las universidades alinearse con la Ley 20.129 que establece el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, en el artículo 18 establece sobre la Vinculación con el Medio que *“La institución de educación superior debe contar con políticas y mecanismos sistemáticos de vinculación bidireccional con su entorno significativo local, nacional e internacional, y con otras instituciones de educación superior, que aseguren resultados de calidad. Asimismo, deberán incorporarse mecanismos de evaluación de la pertinencia e impacto de las acciones ejecutadas, e indicadores que reflejen los aportes de la institución al desarrollo sustentable de la región y del país”*, la Dirección de Vínculo con el Medio realizó una profunda revisión de la política institucional que además respondiera a los lineamientos del Modelo de Inserción Territorial recientemente actualizado.

Tal como se ha señalado en el acápite anterior, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano desde su génesis ha favorecido espacios que promueven el diálogo para desarrollar el pensamiento en una construcción colectiva con una diversidad de actores de la sociedad, lo que le ha permitido aportar en diversas áreas relacionadas a las políticas públicas, como al fortalecimiento de la docencia y la investigación, potenciado alianzas e interacciones, donde las facultades, escuelas, carreras y programas se han vinculado con diversos actores del mundo social, nacional e internacional, generando sinergias que le han permitido aprender, desarrollarse y a su vez, contribuir al entorno, de manera recíproca y constructiva.

Figura N°9: Articulación de la Política de Vinculación con el Medio y los modelos referenciales de la Universidad.



Fuente: Dirección de Vínculo con el Medio

La política de Vinculación con el Medio, por su carácter integral y transversal, se sustenta en el Modelo de Aseguramiento de la Calidad (MAC), el Modelo Educativo (ME) y el Modelo de Inserción Territorial (MIT). Dicho lo anterior, es importante destacar que esta política proporciona orientaciones y directrices básicas para que las diferentes unidades académicas y administrativas, como la comunidad universitaria desarrolle los proyectos y las actividades del área de Vinculación con el Medio contribuyendo a la docencia de pregrado y postgrado como a la investigación, para que impacten de manera significativa en la institución y su entorno en un marco de aseguramiento de la calidad.

La política de Vinculación con el Medio de la UAHC integra las orientaciones del propio quehacer institucional que surgen en su revisión y adaptación del marco regulatorio nacional para la educación superior, como también, de aquellos procesos internos de aprendizaje dados a la luz de la discusión y reflexión del modelo educativo y su desarrollo en atención a los procesos sociales, los cuales inciden en la formación y desarrollo de competencias profesionales e investigadores capaces de leer el entorno y sus dinámicas, comprometidos con cambios y transformaciones sociales orientados al bienestar de la comunidad. Esta política se relaciona estrechamente con todos los reglamentos y procedimientos que guían la continua planificación, gestión, sistematización y evaluación de la gestión universitaria.

El propósito de la política de Vinculación con el Medio es el siguiente:

“...vincular la formación profesional, la investigación y la creación artística con temáticas pertinentes a las necesidades del medio local, regional, nacional e internacional, a través de la promoción de acciones, proyectos y/o actividades que las diferentes unidades académicas, centros de investigación y servicios que la Universidad promuevan, con un enfoque interdisciplinario y transdisciplinario, estableciendo vínculos o relaciones con instituciones, organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía en general poniendo énfasis en las problemáticas sociales con una mirada inclusiva, dialógica, basada en la promoción y defensa de los derechos humanos.

El propósito institucional se concreta a través de generar instancias de retroalimentación permanente orientada a la bidireccionalidad del aprendizaje, el intercambio de conocimientos, metodologías y estrategias en todas aquellas instancias de vinculación con el medio sociocultural para el mejoramiento de la calidad institucional y el desarrollo de los territorios y comunidades.”

Los objetivos que orientan a la Vinculación con el Medio en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano son los siguientes:

1. Fortalecer y complementar la formación académica de los (as) estudiantes de pregrado y postgrado de manera que profundicen en su aprendizaje, desarrollen habilidades y actitudes que favorezcan la integración del conocimiento y con ello hacerlos coparticipes como ciudadanos activos y responsables de su entorno social, cultural, velando por la sustentabilidad cuando sea posible.
2. Potenciar el desarrollo de la comunidad académica promoviendo el compromiso con la orientación y vocación pública que ha caracterizado a la Universidad a través del vínculo con el entorno político, social, cultural y productivo del país en el marco de la justicia social, la promoción de los derechos humanos, la inclusión, la diversidad, el pluralismo y la democracia.
3. Contribuir a la comunidad local, regional, nacional e internacional, según corresponda, en temas de interés público o disciplinares de manera de incrementar la relación de la Universidad con el entorno, contribuyendo al desarrollo en ámbitos políticos, económicos, sociales o culturales.

La política se concreta a través de diferentes ámbitos de interacción como de públicos o grupos de interés.

5.2. Resultados del impacto de la Vinculación con el Medio

La Dirección de Vinculación con el Medio ha diseñado una Matriz para el seguimiento y evaluación de la contribución e impacto bidireccional¹²⁶, la que ha sido aplicada para el monitoreo y evaluación de algunas carreras, así como también para procesos de seguimiento específico. Esta Matriz contempla una dimensión de caracterización de las acciones de VCM, otra dimensión que articula y evalúa la coherencia de las acciones de VCM con la Política, la pertinencia con los objetivos estratégicos del PEI, el Área o medio externo relevante al que espera impactar, la definición del ámbito de vinculación de acuerdo a la política (académico/social/cultural/profesional/investigación-creación artística), el tipo de Vinculación de acuerdo a la Política, clasificando las actividades de acuerdo a estos tópicos. Asimismo, se describe el medio externo relevante de acuerdo a los/as participantes asistentes. Así como los/as participantes internos, caracterizando a docentes y estudiantes.

Se evalúa la bidireccionalidad de la actividad/acción y/o proyecto, entendiéndola como la contribución que genera la acción. Se entenderá por **contribución interna**, cuando los resultados de la actividad contribuyan al mejoramiento de la calidad de la institución. Sea esta para mejorar la formación, el desarrollo de la docencia, la gestión institucional. En la Formación: se advertirá, por ejemplo, la articulación con el Perfil de Egreso indicando la dimensión con la cual conecta. Si el mejoramiento de programas formativos, mejoramiento en los planes de estudios, en las metodologías de enseñanza aprendizaje, innovación en métodos de enseñanza. Permite, por ejemplo, levantar necesidades formativas de titulados, empleadores y/o colaboradores. Hace referencia a necesidades de empleabilidad o de los rubros productivos. Considera, por ejemplo: Si la acción se vincula a alguna práctica progresiva o profesional o si la actividad tributa a alguna asignatura específica del plan de estudio o si considera una actividad extracurricular.

A nivel de la Docencia, fortalecimiento de la docencia, a través de la temática abordada, potenciación de la participación de docentes en publicaciones, ponencias, actividades de perfeccionamiento. Indicar tipo de competencias que se generan o perfeccionan en los docentes y escalamiento de las actividades. Articulación con la investigación, es decir, se trata de actividades que derivan de una investigación o estudio. A nivel de la Gestión: Evaluar si la actividad permite mejorar la gestión de la carrera, Escuela y/o Facultad. Ya sea porque devela la necesidad de un procedimiento específico, o retroalimenta los procesos de admisión, perfil de estudiantes, etc. Levanta necesidades del medio para promover alianzas estratégicas con actores clave del medio.

En cuanto a la **contribución externa**, la matriz solicita evaluar si la actividad permite establecer una relación con el entorno relevante definido por la unidad académica, potenciando la relación universidad-medio. Por ejemplo, si la actividad está de acuerdo a las necesidades del medio, detectadas previamente. (Evidenciar ese levantamiento), si permite potenciar redes y/o alianzas significativas con el medio y/o actores relevantes del entorno. Evaluar si a través de la actividad, se establecen alianzas relevantes, firma de convenios. Si, permite generar transformaciones o cambios en los grupos, comunidades, población a las que está dirigida. Si permite establecer alguna vinculación territorial. Escala de esa vinculación (local, regional, nacional, internacional). Contempla además la satisfacción de los usuarios/as y/o participantes, así como la contribución e impacto en las políticas públicas y/o en el debate ciudadano.

La Política de Vinculación con el Medio otorga los lineamientos generales y proporciona orientaciones y directrices básicas para que las diferentes unidades académicas y administrativas, como la comunidad universitaria en su conjunto desarrolle proyectos y actividades de Vinculación con el Medio, contribuyendo a la docencia de pregrado, postgrado y a la educación continua, como a la investigación, para que impacten de manera significativa en la institución y su entorno en un marco de aseguramiento de la calidad. Del mismo modo, la Política integra las orientaciones del propio quehacer institucional que surgen en su revisión y adaptación del marco regulatorio nacional para la educación superior, como también, de aquellos procesos internos de aprendizaje dados a la luz de la discusión y reflexión del modelo educativo y su desarrollo en atención a los procesos sociales, los cuales inciden en la formación y desarrollo de desempeños profesionales e investigadores capaces de leer el entorno y sus dinámicas, comprometidos con cambios y transformaciones sociales orientados al bienestar de la comunidad. La política se relaciona estrechamente con todos los reglamentos y procedimientos que guían la continua planificación, gestión, sistematización y evaluación de la gestión universitaria.

Cabe señalar que la Universidad formalizó la política en este ámbito ya en el año 2015, como parte del proceso de desarrollo del área cuya existencia y valoración fue refrendada en el proceso de acreditación institucional anterior, no obstante, la Universidad en su tarea permanente de mejoramiento de la calidad, realizó un proceso de revisión de su política en el año 2018, que generó los principales lineamientos durante el periodo 2018-2020. Producto del proceso de autoevaluación, se identificaron elementos necesarios de ser precisados y socializados, por lo que se lleva a cabo un proceso de ajuste el que permite precisar con mayor claridad el medio externo relevante, los ámbitos de Vinculación con el Medio, y la distribución de la responsabilidad de la función a nivel central y a nivel de las facultades, escuelas, carreras y programas, asegurando con ello la necesaria articulación de los procesos y acciones desarrolladas en esta materia.

En términos de los principales resultados, cabe destacar que la política existe, es conocida y opera de manera regular y sistemática. La Universidad, ha realizado procesos de socialización de su política, siendo una de las vías más importantes, la socialización a través de la página web y mediante encuentros con los integrantes de la comunidad universitaria que intervienen en los distintos ámbitos de vinculación. A continuación, se presentan las distintas formas en que se ha dado a conocer la política.

5.5. Síntesis evaluativa

A. La Comisión de Autoevaluación concluye para el **área de Vinculación con el Medio** lo siguiente:

- La política de Vinculación con el Medio es coherente con los propósitos institucionales y con los objetivos estratégicos definidos para el área.
- El área de Vinculación con el Medio cuenta con propósitos claros y están expresados en objetivos institucionales con acciones e indicadores verificables, lo que es monitoreado en el proceso de planificación institucional y se cuenta con evaluaciones de las diferentes líneas de acción.
- Las líneas y actividades de Vinculación con el Medio están estrechamente vinculadas con los principios y valores de la Universidad, por lo tanto se constituye en medio para reforzar el sello institucional.

- El área cuenta con una estructura organizacional que da sustento a las actividades de Vinculación con el Medio pero que además, permite hacer seguimiento sistemático al quehacer del área en el marco de la política institucional.
- La Universidad ha establecidos diferentes mecanismos para promover la interacción con el entorno lo que da un encuadre al funcionamiento de Vinculación con el Medio, área que es transversal en los diferentes niveles institucionales (Facultades, Escuelas y Carreras).
- La nueva estructura de las Facultades y Escuelas a contar del año 2021, debieran potenciar la Vinculación con el Medio en las Carreras, generando iniciativas que respondan a las demandas y necesidades del entorno.
- Es un acierto del área un conjunto de dispositivos que apoyan e interactúan para fomentar la vinculación interna y externa a la Universidad. Sin embargo se aprecia necesario brindar mayor proyección a la vinculación con titulados y empleadores, que aunque se aprecian avances en comparación al proceso de acreditación anterior, se debe seguir desarrollando.
- Se requiere fortalecer la coordinación y comunicación para el fortalecimiento de las capacidades de gestión de quienes lideran la conducción de instancias de Vinculación con el Medio en las unidades académicas, de manera de aprovechar mejor los dispositivos y espacios existentes de vínculo.
- Los recursos institucionales disponibles para el desarrollo de las actividades de vinculación con el medio son limitados producto de la situación financiera de la Universidad pero se puede apreciar el esfuerzo desplegado en las diferentes actividades que se desarrollan.

5.5.1. Fortalezas del área de Vinculación con el Medio

- La Universidad ha desarrollado de manera sistemática el Vínculo con el Medio lo que le ha permitido estar en contacto permanente con organizaciones.
- La Vinculación con el Medio tiene en el centro el proceso de enseñanza- aprendizaje, lo que ha permitido contribuir bidireccionalmente a la formación de los y las estudiantes, aportando al medio externo y de esta forma contribuyendo al logro de la misión y visión de la Universidad.
- Las actividades obedecen a líneas claramente definidas que están en consonancia con el Perfil de Egreso y el Plan de Estudio y con la investigación. En este último aspecto son destacables los procesos de actualización disciplinar y el establecimiento de vínculos y redes con espacios de producción de conocimiento a nivel nacional e internacional.
- La Universidad desarrolla una Vinculación con el Medio de acuerdo a las políticas institucionales, implementa mecanismos y acciones sistemáticas, levanta procesos de evaluación de esas acciones y evalúa el impacto formativo de éstas.

5.5.2. Debilidades o aspectos a desarrollar del área de Vinculación con el Medio

- Diversificar las actividades con titulados/as y empleadores/as, que aseguren una mayor participación en actividades de Vinculación con el Medio.
- Insuficiente infraestructura informática para sustentar el desarrollo del sistema de registro, monitoreo y evaluación de la Vinculación con el Medio que permita obtener reportes en línea y faciliten los procesos de retroalimentación a las unidades académicas y administrativas.

VI

PLAN DE
MEJORAMIENTO
INSTITUCIONAL

CAPITULO VI

PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

El Plan de Mejora es una herramienta de planificación que consigna las debilidades o principales aspectos a desarrollar por la institución en el periodo siguiente de la acreditación, producto del hallazgo del proceso de autoevaluación y del análisis de los resultados. Lo anterior, en el contexto institucional relativo al cumplimiento del plan de recuperación, sancionado y aprobado mediante Resolución Exenta, de la Subsecretaría de Educación Superior, N° 279, de fecha 22 de junio de 2021, estableciendo un plazo de 2 años para su total cumplimiento, con la obligación de presentar informes trimestrales que den cuenta de su estado de avance; cuyas acciones y actividades comprometidas guardan concordancia y armonía con lo dispuesto en el presente plan de mejora y que servirá de guía para la implementación de avances mejoras en aquellos aspectos que son necesarios de transformar para contribuir al objetivo de calidad del Plan Estratégico 2016-2025, como por cierto para el logro de la visión y misión institucional. Aquello, considerando, además, las conclusiones del proceso de autoevaluación que agrega aspectos cualitativos que son necesarios de continuar desarrollando más allá del plan de recuperación.

Como parte de la metodología de autoevaluación en la ruta de la acreditación institucional, cabe hacer presente el desafío que ha enfrentado la Universidad desde el proceso de acreditación anterior y su ingreso al Sistema Único de Admisión (SUA), situación que, por un lado, reafirma nuestro compromiso como Universidad con vocación pública, en tanto le permite a los y las estudiantes de Chile las mismas oportunidades de acceso al proyecto educativo; con las condiciones y procedimientos propios del sistema. Asimismo, la adscripción de la Institución a la gratuidad ha involucrado el cumplimiento e implementación de mecanismos internos asociados a la calidad y que contribuye a dicho objetivo.

De esta manera, se trabajó metodológicamente durante el proceso con un Comité de Autoevaluación Ejecutivo y ocho subcomités de autoevaluación, de manera de abrir espacios de participación porque cada una de estas instancias además contó con colaboradores e invitados de acuerdo a las necesidades. Cada grupo al finalizar el proceso laboró una síntesis del trabajo realizado, que contempló priorización de debilidades detectadas lo que fue presentado en la jornada de socialización del 30 de noviembre de 2020, que finalizó con una segunda jornada el 15 de diciembre del mismo año.

A partir del trabajo de sistematización de los FODAs generados por las diferentes subcomisiones y de una priorización de debilidades detectadas, además del aporte de otros actores institucionales (Rector, Vicerrectores, Dirección de Vinculación con el Medio, entre otros) se elaboró un plan

de mejora a corto plazo, de manera de tener un insumo con los avances en diferentes materias lo que contribuirá para dar cuenta del proceso de autoevaluación, lo que sirvió para ratificar muchas de las acciones del plan de recuperación y que aparecen en las debilidades priorizadas para el plan de mejora institucional que se presenta en el informe de autoevaluación.

En definitiva, los hallazgos del proceso de autoevaluación conllevan acciones que se han ido implementando en paralelo a este proceso basados en el diagnóstico institucional, resultados del proceso de autoevaluación obtenidos a través del trabajo de subcomisiones de autoevaluación, compromisos del plan de recuperación en desarrollo y por cierto, el plan estratégico institucional 2021-2025, lo que le ha brindado riqueza y refleja el aprendizaje permanente preocupación institucional respecto del objetivo de aseguramiento de la calidad, a partir de los procesos de mejora continua instalados.

Dado que los indicadores del Plan Estratégico Institucional son de periodicidad anual, se subentiende que la evaluación de avance del Plan de Mejora tendrá la misma periodicidad, puesto que existe coherencia entre estos instrumentos y los indicadores que se plantean. Esto no implica que regularmente se realice un monitoreo y control sobre el avance de las actividades propuestas, para conocer la pertinencia y eficacia de aquellas como tributarias de los objetivos.

En este sentido, las acciones que se comprometen en este Plan de Mejora señalan plazos en el transcurso de los cuales se implementarán las mentadas acciones, por lo que eventualmente al momento de la realización de la visita de pares (evaluación externa) ya puedan evidenciar progresos, puesto que el gobierno universitario ha optado por continuar avanzando en la mejora continua de la gestión institucional.

6.1. ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

N°	BILIDAD o ASPECTOS DESARROLLO	OBJETIVO	ACCIONES ¹³⁵	PERÍODOS	PRESUPUESTO ESTIMADO ¹³⁶	INDICADOR ¹³⁷	RESPONSABLE ¹³⁸
	Criterio: Recursos Humanos El clima laboral se ha visto afectado producto de la reestructuración y otras externalidades que se han constituido en amenaza como el confinamiento por la pandemia.	Promover instancias de comunicación que permitan una relación más cercana con la comunidad universitaria	Utilización de los medios de comunicación social para favorecer la coordinación interna y dar a conocer de mejor forma la información relevante a los distintos actores sociales de nuestra comunidad.	Enero a abril 2022	416.000	Recepción a través de evaluación institucional / Cantidad de información al mes a través de RRHH Yammer (mínimo 4 al mes)	Rectoría, vicerrectorías y Dirección de Comunicaciones. Decanos y Director de Instituto, Dirección Académica. Dirección de Investigación y Postgrado Direcciones de Gestión
	Criterio: Recursos Humanos Se busca una mayor difusión de las políticas, reglamentos y otras comunicaciones que impliquen a académicos y administrativos de manera que se sientan informados.	Lograr que los públicos objetivos internos tengan información pertinente y oportuna	Coordinación con Dirección de Comunicación para implementar canales de información a la comunidad universitaria.	Noviembre 2021- Noviembre 2022	0.000	Número de trabajadores que ingresan anualmente v/s % de trabajadores que han participado en inducción.	Rectoría, vicerrectorías Dirección de Comunicaciones Dirección de Recursos Humanos

¹³⁵ Las acciones pueden derivar en otras que no están consignadas ya que las unidades de gestión pueden complementar acciones para el logro o mejoramiento que se busca alcanzar.

¹³⁶ En todos los casos el presupuesto se programa anualmente según planificación. Se colocan algunos montos que pueden ser considerados pero que también se deben incorporar en la presupuestación de cada año.

¹³⁷ Los indicadores para efecto del presente plan son medios que permiten verificación y que deben ser complementados según corresponda a los relacionados a los objetivos estratégicos o lineamientos de calidad.

¹³⁸ Se consignan los responsables directos puesto que las acciones, según la naturaleza, contemplan la participación de otros actores de la comunidad universitaria. En este caso los responsables son quienes deben dar cuenta del cumplimiento y resultados de las acciones comprometidas por la Universidad.

		pecto de políticas, reglamentos y acciones centrales desplegadas por la universidad.	ornada de inducción para trabajadores nuevos. Realización de 4 jornadas de socialización de políticas con apoyo de unidades responsables en el marco de sus reuniones colegiadas como consejos u as similares.	22	ursos regulares de unidades	le funcionarios totales v/s % de funcionarios que han participado en jornadas de socialización.	mité Ejecutivo Decanatos y Director de Instituto, Dirección Académica. ección de Investigación y Postgrado Direcciones de tión
terio: Materiales raestructura	Recursos e	mejorar la capacitación del personal en estas materias y difundirlas a través de materiales que apoyen la gestión.	boración manual de procedimientos administrativos. usión del manual de procedimientos administrativos con direcciones de gestión y académicas.	ero a Agosto 2022	00.000	de Reuniones. N° de comunicaciones por Yammer sultados encuesta institucional sobre conocimientos de procedimientos del área. as de comunicación de recepción de protocolo (compras- rendiciones- Solicitud de materiales)	F y Dirección de Administración General Decanatos y Director de Instituto, Dirección Académica. ección de Investigación y Postgrado Direcciones de gestión

Criterio: Financieros La calidad de operación ha sido dificultado el desarrollo institucional (parte del Plan de Recuperación es el crecimiento).	Recursos Generar un volumen de matrícula que genere condiciones que permitan la viabilidad financiera del plan de desarrollo Institucional (consignado en el plan de recuperación en desarrollo)	Realización de estudios de factibilidad para la creación de nuevas carreras según normativa institucional. Realización de planes de difusión. Estudio de la oferta de carreras y programas donde exista mercado laboral en áreas menos desarrolladas por la Universidad. Promoción dirigida a titulados/as y graduados de diferentes ofertas de la UAHC:	22	0.847.000	de estudiantes nuevos en diferentes programas.	A-VRF Decanatos y Director de Instituto, Dirección Académica. Dirección de Investigación y Postgrado. Dirección de Planificación y Estudios Dirección de Admisión Dirección de Comunicaciones
Criterio: Financieros Insuficiente peso relativo de las capacidades de gestión administrativo-financiera en la vida institucional.	Recursos Mejorar la gestión administrativa y financiera de la institución.	Fortalecimiento de las capacidades de las unidades de gestión de acuerdo a funciones.	22	00.000	Capacitaciones De acuerdo a la DNC de la evaluación de desempeño	Dirección de RRHH
		Optimización de la estructura orgánica dependiente de cada Vicerrectoría y Rectoría, en el marco de mejoramiento y	21	00.000	Optimización de funciones.	Dirección de RRHH

			<p>plan de recuperación.</p> <p>usión de la formalización de las estructuras orgánicas definidas para las Vicerrectorías y Rectoría.</p> <p>stes al documentode perfiles de cargo.</p>				<p>cción de RRHH</p>
	<p>errio: Recursos Financieros</p> <p>nto elevado de fianzas CAE. Aunque las mejoras en la gestión CAE son un hecho objetivo, su manifestación en resultado tiene un desfase de a lo menos 2 cohortes.</p>	<p>jorar los mecanismos de retención estudiantil aprovechando el SAT.</p> <p>yor coordinación y articulación de la gestión académica y financiera.</p>	<p>plementación de actualización del Sistema de Alerta Temprana (SAT) vía plataforma.</p>	22	5.667	<p>mero de estudiantes Matriculados (en estado7) / Total de estudiantes informados como posible desertor por facultad.</p> <p>nto Garantía pagada / Monto Total Stock de Garantías Vigentes,sistema CAE</p>	<p>F-VRA DIDARI</p> <p>cción de Informática Decanatos y Director de Instituto, Dirección Académica.</p>

6.2. ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO

N°	BILIDAD o ASPECTOS EN DESARROLLO	OBJETIVO	ACCIONES	PERIODO	SUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLE
	<p>Criterio: Proceso de Enseñanza</p> <p>madurez del sistema de información que permita extraer data, producir información integrada y oportuna para la gestión de los procesos académicos y el seguimiento de las trayectorias académicas de los/as estudiantes.</p>	<p>Modernizar el sistema integrado de información.</p>	<p>Actualización de la plataforma institucional de gestión académica y económica en ambiente web, que centralice la data y permita distribuir institucionalmente la información.</p>	<p>Noviembre 2020 – Noviembre 2021 (Fase de instalación e implementación)</p>	<p>Supuesto U+</p>	<p>Implementación de U+ y capacitaciones a usuarios/as.</p>	<p>Administración de VRAF e Informática</p>
			<p>Actualización de Instructivo institucional de VRA de informes y reportes relevantes para la gestión institucional.</p>	<p>Enero 2022 – Mayo 2022</p>	<p>Supuesto regular de unidades.</p>	<p>Cantidad de informes y reportes formalizados para el trabajo con Unidades Académicas.</p>	<p>Unidades y unidades responsables.</p>
	<p>Criterio: Proceso de Enseñanza</p> <p>con cuenta con información</p>	<p>Actualizar y/o nivelar capacidades de análisis y síntesis de información institucional relevante</p>	<p>Actualización de Instructivo institucional de VRA de informes y reportes</p>	<p>Mayo 2022</p>	<p>Supuesto regular de unidades</p>	<p>Cantidad de reuniones de socialización. Cantidad de participantes de</p>	<p>COORDINADOR(A) de Programas y Director de Instituto, Dirección Académica.</p>

	<p>informativa proporcionada por unidades que la proveen la que no siempre es utilizada por las unidades académicas para ser sistematizada y analizada.</p>	<p>a los procesos académicos en las unidades de gestión y académicas para ofrecer procesos proactivos de toma de decisiones apoyados en la información disponible a través de los datos integrados para la gestión institucional.</p>	<p>evantes para la gestión institucional.</p>			<p>socializaciones/N° convocados.</p>	
			<p>capacitación para unidades de gestión y académicas sobre análisis de información institucional relevante y cursos acción.</p>	<p>io 2022 (periodicidad anual será en enero)</p>	<p>supuesto regular VRA</p>	<p>de capacitaciones N° de personas capacitadas</p>	<p>ordinación Académica General Secretarías Académicas Directores de Escuela y carreras</p>
		<p>plementar actualización del Sistema de Alerta Temprana (SAT) vía plataforma.</p>	<p>talación de Plataforma del F.</p>	<p>erzo 2021- Septiembre 21</p>	<p>supuesto regular VRA</p>	<p>en funcionamiento.</p>	<p>Acción de Informática</p>
			<p>ceso de capacitación en el uso de la plataforma del SAT y actualización.</p>	<p>ubre 2021 – enero 2022.</p>	<p>supuesto regular VRA</p>	<p>de capacitaciones N° de personas capacitadas</p>	<p>Aordinación Ejecutiva de VRA Coordinación del SAT. Directores de Escuela y carreras</p>
		<p>isión de informes semestrales basados en actualización.</p>	<p>los los semestres a partir del 2022-1</p>	<p>supuesto regular VRA</p>	<p>ormes semestrales de acciones de acompañamientoudiantil.</p>	<p>Aordinación del SAT.</p>	
	<p>errio: Proceso de Enseñanza</p> <p>uficiente evaluación sistemática y estrategias de apoyo a la docencia en</p>	<p>añar, implementar y evaluar estrategias de apoyo a cursos críticos, de modo de establecer una mejora progresiva en términos curriculares y metodológicos.</p>	<p>diseñar el proceso de planificación, implementación, evaluación y retroalimentación de las estrategias prácticas y</p>	<p>mer semestre 2022</p>	<p>supuesto regular VRA</p>	<p>solución que formaliza el proceso.</p>	<p>Aordinación Ejecutiva Decanatos y Director de Instituto, Dirección Académica.</p>

<p>gnaturas críticas para la mejor progresiva en términos curriculares y metodológicos.</p>		<p>aluativas para los críticos. neración de un plan de trabajo semestral por escuelas para abordar las asignaturas críticas.</p>	<p>de Mayo 2022</p>	<p>supuesto regular Escuelas</p>	<p>a de aprobación de asignaturas/por año. porción de titulados de una cohorte que logra titularse en periodo establecido (t+1)</p>	<p>ectores de escuela y carreras canatos y Director de Instituto, Dirección Académica. ectores de Escuela y carreras</p>
<p>Criterio: Dotación Docente ta un diagnóstico que permita detectar conocimientos y necesidades de actualización de competencias que permitan afrontar los nuevos desafíos institucionales, especialmente en lo relativo al diseño instruccional del trabajo autónomo de los estudiantes.</p>	<p>mejorar el apoyo a las cátedras mediante herramientas de didáctica para el diseño y el desarrollo del trabajo autónomo en los procesos de enseñanza – aprendizaje en la actividad docente.</p>	<p>realizar un estudio que permita diagnosticar necesidades de apoyo para mejorar o desarrollar mayores competencias tecnológicas en y las docentes.</p>	<p>primer semestre 2022</p>	<p>supuesto regular VRA</p>	<p>prueba diagnóstica institucional sobre capacidad instalada y necesidad de capacitación sobre tecnología y docencia.</p>	<p>A DIDA canatos y Director de Instituto, Dirección Académica. ectores de Escuela y carreras</p>
		<p>añe plementación programas de formación docente para estimular y motivar el uso de herramientas tecnológicas o metodologías</p>	<p>2022-2024</p>	<p>supuesto regular VRA 000.000</p>	<p>de académicos capacitados. resultados según percepción de los docentes capacitados y de los /las estudiantes.</p>	<p>A DIDA canatos y Director de Instituto, Dirección Académica.</p>

			ovadoras en la docencia que sosten a fallecer el trabajo autónomo de los/as estudiantes.				
			laboración de cápsulas u otros medios de apoyo a la docencia con temas específicos que articulen el uso de tecnología y el trabajo autónomo de los/as estudiantes.	segundo semestre 2022	500.000	de académicos beneficiados.	A DIDA
	Criterio: Estudiantes programas de acompañamiento no son conocidos por todos/as los/las estudiantes.	especializar los programas de Acompañamiento de la Universidad, permitiendo el trabajo preventivo e fomentar la autonomía de los/as estudiantes con su propio proceso formativo.	durante el año implementación de difusión a través de un plan de comunicación entre el estudiantado de la UAHC acerca de la propuesta de acompañamiento con el fin de que éste sea conocido como un espacio cercano, articulado y que responde a sus necesidades.	primer semestre 2022	supuesto regular VRA	n de difusión aprobado. tas gráficas. de estudiantes informados. estudiantes en proceso de acompañamiento académico.	A Coordinación Ejecutiva de VRA Comité de Programas de Acompañamiento.

<p>terio: Investigación</p> <p>ipiente investigación al vicio del joramiento de la docencia de pregrado.</p>	<p>talecer la productividad académica y de la creación artística realizando investigaciones con la finalidad para mejorar la calidad de la cencia.</p>	<p>ntención e incremento anual de los fondos asociados a los FIIC de investigación y docencia.</p>	<p>22-2025</p>	<p>remento de al menos 4 millones anuales</p>	<p>es de Concursos. de proyectos presentados/ N° de proyectos adjudicados.</p>	<p>A -DIDA</p>
	<p>talecer la investigación en temas de docencia, generando espacios para compartir buenas cticas.</p>	<p>alización anualmente jornada de docencia e investigación</p>	<p>22-2025</p>	<p>00.000</p>	<p>as de las Jornadas. Cantidad de ponencias presentadas.</p>	<p>ADIP</p>
<p>terio: Investigación</p> <p>o reconocimiento formal en la carga académica de los/las profesores en la investigación y producción démica.</p>	<p>rementar gradualmente nuevas condiciones que garanticen formalmente los tiempos de investigación y producción académicas.</p>	<p>orporación en los decretos y regulaciones relacionadas a la carrera académica la priorización institucional de las actividades de investigación y de plicaciones.</p>	<p>22-2024</p>	<p>supuestos regulares.</p>	<p>de cursos exentos por contrato por investigación. de horas asociadas por ficha académica</p>	<p>ADIP</p>

6.3. ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

OBJETIVO	PROPÓSITOS	PERÍODOS	RECURSOS	INDICADORES	RESPONSABLE	
<p>Formalizar las actividades con titulados/as y empleadores/as, que aseguren una mayor participación en actividades de Vinculación con el Medio.</p>	<p>Desarrollar iniciativas que permitan ampliar el número de titulados y graduados que se vinculen formalmente con la UAHC.</p>	<p>Generar espacios de participación permanentes de titulados, graduados y empleadores. Generación de espacios de participación cultural u otras instancias dirigidas a titulados, graduados y empleadores.</p>	<p>2021-2023</p>	<p>Regular Dirección de Vinculación con el Medio</p>	<p>de espacios permanentes en los que participan titulados y empleadores. (anual) Incremento en el número de titulados/as y empleadores/as participantes en espacios y actividades permanentes de VCM. Número de titulados contactados v/s % de titulados que participan en actividades de VCM (anual)</p>	<p>IM, Rectoría Encargados/as de VCM de Facultad;</p>
<p>Dotar de infraestructura informática para sustentar el desarrollo del sistema de registro, monitoreo y evaluación de la vinculación con el medio.</p>	<p>Desarrollar plataforma informática que permita el registro y monitoreo de las acciones de vinculación con el medio.</p>	<p>Desarrollo de plataforma informática para el registro, monitoreo y evaluación de la Vinculación con el Medio. Implementación de un procedimiento que responsabilice a las escuelas y carreras a</p>	<p>2021-2023</p>	<p>Regular Dirección de Vinculación con el Medio</p>	<p>de reportes automatizados. Procedimiento diseñado, formalizado y socializado con unidades académicas. 100% de actividades y/o acciones de VCM</p>	<p>IM, Rectoría Dirección de Informática, VRAF.</p>

<p>dio que permita obtener reportes en línea y faciliten los procesos de retroalimentación a las unidades académicas y administrativas</p>		<p>istrar sistemáticamente las acciones de evaluación con el Medio y extensión como una forma de aportar al desarrollo y aprendizaje institucional.</p> <p>luar el impacto en el quehacer académico del dialogo bidireccional con distintos actores u organizaciones de la sociedad.</p>			<p>istradas en plataforma</p> <p>0% de actividades de VCM mapeadas y sistematizadas en plataforma.</p> <p>0% de encuestas de satisfacción integradas a plataforma.</p> <p>n informe de resultados de VCM por cada ámbito de la política.</p> <p>cesos de retroalimentación a Facultades, Escuelas y carreras.</p> <p>triz de impacto bidireccional automatizada con resultados obtenidos mediante plataforma.</p>	
--	--	--	--	--	---	--

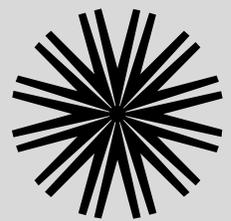
6.4. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

A continuación se presenta el desarrollo que compromete la Universidad y que ya está en proceso, para reforzar los mecanismos de autorregulación y fortalecer a las diferentes unidades académicas en torno a la cultura de la calidad. Este aspecto surge en respuesta a la necesidad que impone la nueva Ley de Aseguramiento de la Calidad, explicitado en los lineamientos de calidad de la actualización del Plan estratégico 2016-2025, todos aspectos analizados durante el proceso de autoevaluación realizado por las subcomisiones, en virtud de lo cual, formó parte del plan de mejora a corto plazo que se puso en marcha a inicios de 2021.

	DEBILIDADES	OBJETIVOS	ACCIONES	PLAZOS	RESPONSABLES	INDICADORES	RESPONSABLES
	Fortalecer el sistema de autorregulación para las unidades académicas más allá de la acreditación obligatoria.	Fortalecer la cultura de la autorregulación y del aseguramiento de la calidad del quehacer universitario mediante la implementación y uso de	Elaboración y difusión de la guía de apoyo a los procesos de autorregulación.	Hasta diciembre 2021	Regular de Rectoría	Presencia en web	Rectoría Dirección de Acreditación

		mecanismos e instrumentos que faciliten la observación permanente y oportuna del quehacer universitario y de rendición de cuentas.	<p>diseño de programa de capacitación y acompañamiento de los procesos de autorregulación.</p> <p>Realización de la capacitación progresiva.</p>	<p>septiembre-octubre 2021</p> <p>enero a noviembre 2022</p>	<p>Regular de Rectoría</p> <p>00.000</p>	<p>Programa diseñado aprobado.</p> <p>Lista de programas o carreras sin acreditación obligatoria con procesos internos realizados</p> <p>Contratación de personal administrativo y académico capacitado.</p>	<p>Rectoría Dirección de Acreditación</p> <p>Rectoría Dirección de Acreditación</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

			<p>boración de un cronograma de procesos de autorregulación</p> <p>22-2025</p> <p>22-2025</p>	<p>Regular de Rectoría</p>	<p>Programa anual.</p> <p>de carreras o programas en proceso de autorregulación interna.</p> <p>de programas o carreras sin acreditación obligatoria con procesos internos finalizados</p>	<p>Rectoría</p> <p>Dirección de Acreditación</p> <p>Decanatos y Director de Instituto, Dirección Académica.</p> <p>Directores de Escuela y carreras</p>
			<p>Establecimiento de la modalidad y procedimientos relacionados para hacer el seguimiento a los planes de mejora.</p> <p>desde marzo 2022</p>	<p>Regular de Rectoría</p>	<p>Formas de seguimiento.</p> <p>de carreras o programas con planes de mejora en proceso.</p>	<p>Rectoría</p> <p>Dirección de Acreditación</p> <p>Decanatos y Director de Instituto, Dirección Académica.</p>



**UNIVERSIDAD
ACADEMIA**
DE HUMANISMO CRISTIANO