



**UNIVERSIDAD
ACADEMIA**
DE HUMANISMO CRISTIANO

DIRECCIÓN DE
PLANIFICACIÓN
Y EVALUACIÓN

**DOCUMENTO ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2016 - 2025**

Agosto 2021

Tabla de contenido

I.	PRESENTACIÓN	3
II.	CONTEXTO HISTÓRICO, MISIÓN, VISIÓN, VALORES	4
A)	BREVE CONTEXTO HISTÓRICO	4
B)	VALORES Y PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	4
C)	MISIÓN INSTITUCIONAL	5
D)	VISIÓN INSTITUCIONAL	5
III.	EL ENTORNO ACTUAL EN QUE SE INSERTA LA ACADEMIA.....	6
IV.	METODOLOGÍA DEL PROCESO DE ACTUALIZACIÓN.....	7
A)	ALCANCE DE LA ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	7
B)	PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	7
V.	DIMENSIONES DE PLAN ESTRATÉGICO Y CALIDAD	9
	EL MARCO CONCEPTUAL PARA LOS MECANISMOS Y/O ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO	10
a)	<i>Modelo Educativo</i>	10
b)	<i>Modelo de Inserción Territorial</i>	12
c)	<i>Modelo de Aseguramiento de la Calidad</i>	13
VI.	OBJETIVOS E INDICADORES	15
a)	<i>Objetivos e indicadores lineamientos estratégicos</i>	15
b)	<i>Objetivos e indicadores lineamientos de calidad</i>	17
VII.	PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	23
a)	<i>Definiciones</i>	23
b)	<i>Calendario de actividades</i>	24

I. PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico institucional de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano (PEI 2016-2025) es el documento que ha guiado el desarrollo de la institución en los últimos seis años. Este Plan es implementado por la Universidad en cumplimiento de su misión institucional y de la obligación de trazar un rumbo para el establecimiento de políticas y mecanismos de desarrollo.

El diseño estratégico institucional fue realizado en 2016 con la participación de Rectoría y de distintos actores de la Universidad, integrando a la comunidad universitaria en torno a esta labor, de manera de "lograr un plan de desarrollo consensuado, pertinente y valorado"¹. Este trabajo tuvo como resultado la definición de la misión, visión y de los principios y valores institucionales que la Universidad asume de forma responsable y participativa. Todo lo anterior fue pensado en un horizonte de largo plazo (2016-2025), en el objetivo de facilitar el desarrollo de una gestión autorregulada desde el nivel central, pero a la vez dinámica en relación a los desafíos de cada unidad académica.

En 2021 nos encontramos a medio camino respecto de las metas establecidas en el Plan Estratégico institucional y es un tiempo adecuado para una revisión mayor. La planificación es una actividad de continua reflexión e intervención sobre la marcha, en definitiva, un proceso vivo que se hace cargo de los cambios que se van sucediendo tanto al interior de la institución como también de las transformaciones del entorno.

Este documento presenta una actualización del Plan Estratégico Institucional, lo cual es el producto de un proceso reflexivo en que se involucraron varias unidades académicas y de gestión, cada una de las cuales -desde su propia mirada- aportó en forma entusiasta y crítica distintos elementos que enriquecieron el producto final.

Esperamos que este documento, muchas veces referido como "carta de navegación", tenga una finalidad práctica concreta en el quehacer universitario, sirviendo como base del aprendizaje continuo y práctica de autorregulación para nuestra institución.

¹ Plan Estratégico Institucional 2016 - 2025. Universidad Academia de Humanismo Cristiano, 2016. Pág. 5.

II. CONTEXTO HISTÓRICO, MISIÓN, VISIÓN, VALORES

a) Breve contexto histórico

Nuestra institución nació el 15 de noviembre de 1975 cuando el Cardenal Raúl Silva Henríquez fundó un centro de estudios para promover el pluralismo y la libertad académica en respuesta a las graves violaciones a los derechos humanos que afectaban al país. Así nació la Academia de Humanismo Cristiano, permitiendo a un amplio grupo de intelectuales desarrollar un espacio para la creación y difusión de conocimientos sobre nuestra realidad política, económica, social y cultural. El decreto fundacional afirmó “la necesidad de un organismo de alto valor intelectual, destinado a la investigación de los grandes problemas de las ciencias sociales y humanas”.

En sus inicios, la Academia se organizó en torno a un conjunto de organismos que unían la investigación, la comunicación pública y la implementación de programas de desarrollo y capacitación en diferentes áreas de preocupación social. Esta forma de trabajo, basada en la articulación de distintos centros académicos, se consolidó como una institución de referencia en la promoción de la democracia, y la construcción de una sociedad justa y pluralista.

En 1988 la Academia decidió transformarse en una institución universitaria coherente con valores humanistas provenientes de diversas vertientes del pensamiento crítico. De esa forma nació la Corporación Universidad Academia de Humanismo Cristiano como una propuesta única en nuestro país, por su naturaleza crítica, por su estructura de propiedad social, por su forma democrática de gobernanza, y por el modelo educativo innovador que busca implementar.

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano adquirió plena autonomía en 1999, otorgada por el Consejo Superior de Educación, consolidándose así como una Universidad no confesional y pluralista, consecuente con los valores del humanismo que le dieron origen. En diciembre de 2017 la Universidad fue acreditada por cuatro años en las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio, lo que le permitió adscribir a la gratuidad dentro del sistema de financiamiento público establecido en la Ley de Educación Superior. Esta condición respalda la alta calidad de sus docentes e investigadores.

Los valores, misión y visión institucional, base de la presente planificación, son los siguientes:

b) Valores y principios institucionales

- i. El respeto, defensa activa y promoción de los DDHH, la interculturalidad y la justicia social como imperativos básicos de la convivencia democrática.
- ii. El compromiso con una convivencia expresada en relaciones humanas colaborativas, equitativas y el rechazo a todo tipo de discriminación;

- iii. 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;
- iv. El fomento del pensar abierto a la pluralidad y que permita el desarrollo de personas autónomas, críticas y creativas;
- v. La búsqueda permanente de una docencia comprometida con la investigación, la creación y la vinculación transformadora con el medio;
- vi. La independencia institucional de intereses políticos, religiosos y económicos, asegurando un proyecto educativo laico y sin fines de lucro.
- vii. El compromiso con una revisión constante de la coherencia en todos los aspectos del quehacer universitario en relación a los principios declarados.

c) Misión institucional

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 del conocimiento 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.

d) Visión institucional

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 con el medio y el aporte al desarrollo de una cultura democrática, pluralista y justa.

III. EL ENTORNO ACTUAL EN QUE SE INSERTA LA ACADEMIA

Los últimos años son tiempos de enormes transformaciones en los ámbitos culturales, sociales y económicos, tanto en Chile como a nivel mundial. Esta situación presenta múltiples desafíos, oportunidades, amenazas y riesgos. Hablar sobre la agenda de la próxima década supone cierta desconexión, pues los cambios se están sucediendo actualmente, en un sentido figurado, estamos viviendo ya en esa “próxima década”. Hay muchas dimensiones en tensión, ligadas a temas de desarrollo humano, social y económico; problemas derivados con el debilitamiento de la democracia representativa, la instalación en primera plana del tema de la desigualdad social, económica y de género, diversos problemas suscitados por las reivindicaciones étnicas, con la complejidad de justamente ser capaces de resolver los conflictos reconociendo el punto de vista de los "otros". A nivel global nos encontramos enfrentando desafíos producidos por la presente pandemia, los desequilibrios de origen natural, la urgente -y recientemente alertada- adaptación al cambio climático, la sostenibilidad de los recursos naturales, los cambios sociales que conllevan las comunicaciones y los nuevos medios, las nuevas tecnologías, la automatización y el futuro del trabajo, entre muchos otros.

Nuestra pertenencia a la comunidad latinoamericana es una tremenda posibilidad de crecimiento y desarrollo para nuestra institución. Las transformaciones sociales impulsan que esta declaración pase del ámbito de lo discursivo a una verdadera valoración por nuestras culturas, nuestras tradiciones, nuestras lenguas y nuestra historia conjunta en América Latina. Esto es una oportunidad para conformar redes con universidades en la región, propiciando proyectos colaborativos que aborden problemáticas regionales.

Nuestro país agrega más elementos a esta reflexión. Nuestra actual situación sociopolítica tiene raíces evidentes en la persistencia histórica de una sociedad fragmentada, desigual, que no ha tenido espacios de reunión. Este fenómeno de base se suma a otros de carácter más particular, que se expresan en progresivas reivindicaciones de derechos sociales, de género e individuales, demandas por reformas a los sistemas de educación, salud y previsión social, los retos de la poco diversificada matriz productiva y energética, las estrategias para el desarrollo científico, tecnológico y cultural, además del nuevo escenario social y cultural que aporta la creciente inmigración.

Las Universidad Academia de Humanismo Cristiano siempre ha puesto de manifiesto su vocación de ser un espacio de reflexión y formación intelectual reconocido en estas materias. Los principios y valores que caracterizan a la institución, su compromiso con el pensamiento crítico y la constante revisión de sus prácticas, la constituyen en un espacio adecuado para el pensamiento contemporáneo regional.

IV. METODOLOGÍA DEL PROCESO DE ACTUALIZACIÓN

a) Alcance de la actualización del Plan Estratégico

En el periodo referido (2016-2021), la institución ha experimentado cambios en varias dimensiones: organizacional, financiera, académica, entre otras; lo que supone un necesario ajuste de lo originalmente planificado. No obstante, este ajuste no se realizó con la idea de descartar el proceso anterior, sino que tuvo por premisa mantener una continuidad de propósitos, aprovechando y actualizando el trabajo realizado anteriormente.

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 han traído consigo demandas que instalan con fuerza nuevas obligaciones. Como hemos mencionado, la Academia declara el compromiso de revisar constantemente la coherencia de todos los aspectos de su quehacer universitario respecto de sus principios declarados, por lo que su proyecto de desarrollo la obliga considerar las nuevas expresiones de la sociedad chilena.

Tanto los cambios al interior de la institución como en el entorno explican la necesidad de ajustar el Plan Estratégico. Como se ha repetido, esta actualización se esfuerza en mantener una continuidad general respecto de lo originalmente establecido, por lo 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) Etapas del 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 a los ya existentes. También hubo transferencias de indicadores entre dimensiones, a otras estimadas como más apropiadas.

En una segunda etapa se realizó un trabajo de recolección de nuevos indicadores para los lineamientos estratégicos y de calidad establecidos. Para los primeros se procedió a consolidar un grupo de objetivos e indicadores nuevos, 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. Para los lineamientos de calidad, se revisaron los objetivos e indicadores presentes en la anterior planificación, se seleccionaron los pertinentes y también se incluyeron otros nuevos.

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

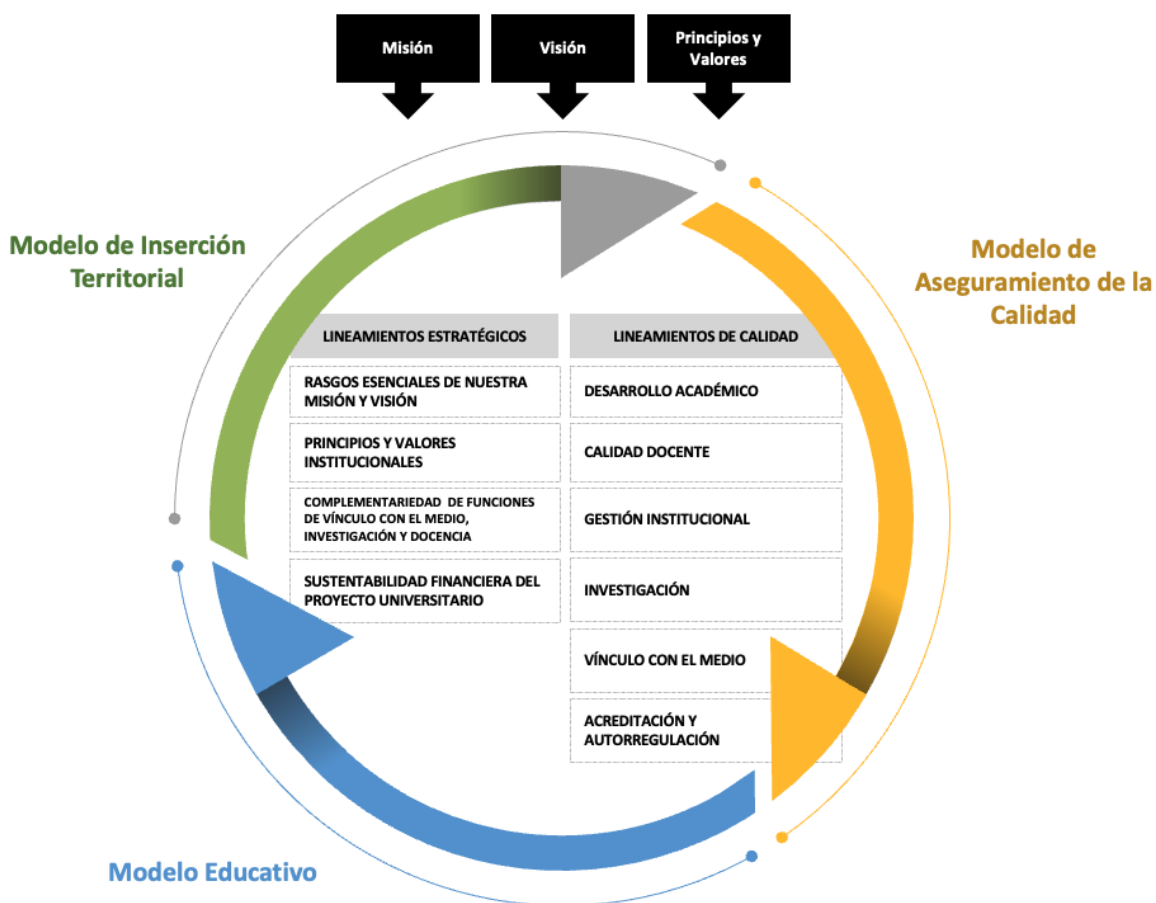
iterativamente, en donde se agregaron y eliminaron elementos según la mirada experta de los responsables de las áreas específicas. Creemos que esta dinámica es positiva en si misma, ya que una metodología participativa e inclusiva tiene como consecuencia subyacente la alineación de la comunidad universitaria con los objetivos e indicadores propuestos.

V. DIMENSIONES DE PLAN ESTRATÉGICO Y CALIDAD

En el plan estratégico podemos 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 universidad de autorregular su gestión y crear condiciones para el mejoramiento continuo.

Tanto los objetivos que apuntan a la estrategia institucional como los objetivos de calidad reciben tratamiento "estratégico", ya que ambos tipos velan por la institución considerada como un todo, en un horizonte de largo plazo. Esto da cuenta de la importancia que se le ha concedido a los diversos objetivos de gestión de calidad y su respectiva operacionalización en la definición de actividades, indicadores, metas y responsables. En otras palabras, la Universidad entiende que la calidad forma parte de su definición estratégica.

Figura 1. Diagrama Plan Estratégico



El marco conceptual para los mecanismos y/o actividades del Plan Estratégico

La figura anterior ilustra la interrelación entre la estrategia y los modelos conceptuales para la acción institucional. Éstos constituyen el marco en que la universidad reflexiona y diseña sus actividades, y establecen "la forma" en que la institución continuará su desarrollo. Al centro están los lineamientos estratégicos y de calidad. El propósito del plan de desarrollo es evidenciar una constante mejora en los indicadores de ambos lineamientos, garantizando de esta manera la existencia de las condiciones necesarias para las funciones institucionales de docencia, vinculación con el medio, investigación y gestión institucional.

Como se indicó, las actividades que la Universidad realiza con el objetivo de alcanzar las metas de desarrollo institucional establecidas, se reflexionan y definen desde tres modelos que sirven de marco conceptual: **modelo educativo, modelo de inserción territorial y modelo de aseguramiento de la calidad**. Si bien estos modelos afectan prioritariamente a la docencia, la vinculación con el medio y la gestión institucional respectivamente, comprendemos que su influencia traspasa aquel ámbito específico y compromete a cada miembro de la comunidad universitaria a desempeñarse de forma alineada con lo declarado en estos modelos. De esta manera, cada unidad, sea administrativa, académica o de servicios, enmarcará su interacción y funcionamiento, sus actividades y mecanismos de gestión, en función de los modelos educativo, de inserción territorial y de aseguramiento de la calidad distintivos de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

La institución entiende que estos medios de acción constituyen los dispositivos base de la gestión, desde los cuales se conforma una red heterogénea y compleja en que confluyen diferentes políticas, reglamentos, procedimientos, estrategias, instrumentos y prácticas que encauzan el quehacer de las diferentes unidades que interactúan en procesos sistemáticos, haciendo que la gestión de cada uno y de la totalidad como conjunto tribute al cumplimiento de la misión, visión y principios institucionales, para que la gestión tenga como característica distintiva la calidad.

a) 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 éstas acciones responden a un interés cognitivo crítico-transformador.

e. Explicita como centro y propósito principal de la acción educativa el desarrollo de la autonomía de los estudiantes para que se constituyan como sujetos y actores capaces de intervenir en los procesos de transformación social, por lo tanto con capacidad de análisis crítico de las estructuras que lo componen y de presentar propuestas alternativas a éstas.

f. Entiende a la Educación como un derecho, por lo que adhiere a las lógicas inclusivas y se aleja de las que se basan en la competencia y la exclusión en los planteamientos curriculares, didácticos y de los demás componentes de los procesos de formación.

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

b) 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.

c) Modelo de Aseguramiento de la Calidad

En el marco del Aseguramiento de la Calidad, la Universidad ha puesto en práctica desde sus orígenes y desde una praxis centrada en responder a los desafíos que la sociedad chilena exige, diferentes mecanismos tendientes a la instalación de 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 Universidad 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.

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”².

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 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

² González, Luis Eduardo, & Espinoza, Oscar. (2008). Calidad de la Educación Superior: Concepto y Modelos. Recuperado 17 de febrero de 2020, de <file:///C:/Users/vvill/Downloads/210-428-1-SM.pdf>

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.

VI. OBJETIVOS E INDICADORES

El Plan Estratégico Institucional (2016-2025), define para cada uno de sus objetivos estratégicos un conjunto de indicadores que permitirán el monitoreo y control de su cumplimiento. Las tablas que se presentan a continuación incluyen el desarrollo completo de los lineamientos estratégicos y de calidad, desglosados en objetivos específicos, indicadores y mecanismos asociados. Esto permitirá una adecuada implementación y evaluación del Plan Estratégico Institucional.

a) Objetivos e indicadores lineamientos estratégicos

PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS: RASGOS ESENCIALES DE NUESTRA MISIÓN Y VISIÓN			
Objetivo general	Objetivo específico	Indicadores	
Evidenciar presencia de los rasgos esenciales de la misión, visión y valores de la UAHC en su quehacer académico	Evidenciar la presencia del enfoque de pensamiento crítico y transformador en el currículo académico básico	Proporción de cátedras básicas que incorporan pensamiento crítico como enfoque.	
	Evidenciar la existencia de una perspectiva Latinoamericana en el quehacer académico	Proporción de cátedras básicas que incorporan enfoque latinoamericanista Nº de investigaciones relacionadas con temática latinoamericana	
	Consolidar compromiso institucional con la difusión de conocimiento como bien público	Nº de actividades académicas o artísticas (conferencias, seminarios, talleres, cursos) abiertos a la comunidad y gratuitos	
	Consolidar compromiso institucional con sector público y con la sociedad civil		Nº de proyectos de la Universidad con el sector público
			Nº de convenios de la Universidad con el sector público
			Nº de vinculaciones con sector privado
			Nº de proyectos de la Universidad con sociedad civil (ONG)
Nº de convenios de la Universidad con sociedad civil (ONG)			
Nº de convenios internacionales			
Evidenciar compromiso institucional con la defensa y promoción de los Derechos Humanos, la democracia y la justicia	Publicar literatura relativa a temática de DDHH, democracia, justicia o interculturalidad	Número de publicaciones de la universidad o patrocinadas por ésta relativas a la defensa de DDHH, democracia y justicia.	
	Apoyar a personas afectadas por violación a sus DDHH	Nº de personas apoyadas jurídicamente, psicológicamente o financieramente por la universidad	
	Incrementar número de alianzas institucionales con entidades que promueven causas de DDHH, género e interculturalidad	Nº de convenios y/o alianzas	
	Promover actividades relacionadas a temática de DDHH, democracia o justicia.	Número de actividades (conferencias, seminarios, conversatorios, cursos) desarrolladas o apoyadas por la universidad, relacionadas con la defensa de los DDHH, la democracia y la justicia	

Mecanismos del sistema de aseguramiento de la calidad

Evaluación Plan estratégico Institucional.
Estudios institucionales.

PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS: PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

Objetivo general	Objetivo específico	Indicadores
Consolidar políticas de equidad de género, identidad y acoso sexual al interior de la comunidad universitaria	Promover participación de mujeres en dirección y liderazgo de unidades institucionales	Participación de mujeres en instancias académicas directivas
		Participación de mujeres en Direcciones de Escuela
		Participación de mujeres en Direcciones de Gestión
		Participación de mujeres liderando proyectos de investigación
		Participación de mujeres liderando proyectos de VCM
	Reconocer identidad de género en el contexto universitario	Personas que han solicitado tratamiento institucional de su condición de género
	Erradicar el acoso sexual y disminuir la violencia de género en el contexto universitario.	Incidencia de acoso sexual en contexto universitario.
Eliminar barreras de entrada que impiden diversidad social en la universidad	Promover ingreso de estudiantes por vías especiales de admisión	Número de estudiantes que ingresan a la Universidad por vías de ingreso especial (por ejemplo: inclusión, deporte, pueblos originarios, trabajadores, etc).
	Disponer de la infraestructura, mobiliario y recursos intangibles necesarios para facilitar el acceso a personas con movilidad reducida u otra discapacidad	Cumplimiento de indicadores sobre accesibilidad universal.

Mecanismos del sistema de aseguramiento de la calidad

Participación de cuerpos colegiados en los diferentes niveles institucionales.
Revisión periódica de reglamentos, normativas e instructivos.

**PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS:
COMPLEMENTARIEDAD E INTERRELACIÓN ENTRE FUNCIONES DE VÍNCULO CON EL MEDIO, INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA**

Objetivo general	Objetivo específico	Indicadores	
Consolidar complementariedad e interrelación entre funciones de investigación, docencia y vinculación con el medio	Evidenciar complementariedad e interrelación entre investigación y docencia	Académicos que realizan docencia y participan de algún proyecto de investigación en la universidad	
	Evidenciar complementariedad e interrelación entre investigación y vinculación con el medio	Proyectos de investigación con participación comunitaria	
	Evidenciar complementariedad e interrelación entre vinculación con el medio y proceso formativo		Egresados(as) que participan en servicios comunitarios de VCM
			Trabajos de grado insertos en servicios comunitarios de VCM
			Estudiantes que participan en servicios comunitarios de VCM
	Evidenciar complementariedad e interrelación entre vinculación con el medio y docencia		Participación docente en redes interinstitucionales de colaboración de VCM
			Académicos que participan en actividades, proyectos o servicios que vinculan a la UAHC con el medio

Mecanismos del sistema de aseguramiento de la calidad

Concurso de proyectos internos.
Evaluación de la posición de la Universidad en los rankings.

PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS: SUSTENTABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO UNIVERSITARIO

Objetivo general	Objetivo específico	Indicadores	
Asegurar la sustentabilidad financiera del proyecto universitario Universidad Academia de Humanismo Cristiano	Aumentar matrícula de primer año carreras de pregrado	Nº estudiantes de pregrado programas regulares por cohorte	
	Aumentar matrícula de primer año PE	Nº estudiantes de PE por cohorte	
	Aumentar matrícula de primer año programas de postgrado	Nº estudiantes de postgrado por cohorte	
	Fortalecer educación continua	Nº estudiantes de formación continua	
	Mejorar desempeño de indicadores financieros		EBITDA (meta: > 10%)
			Leverage (meta: < 1,2)
			ROI (meta = 8%)
Ingresos institucionales no arancelarios	Proporción de ingresos		

Mecanismos del sistema de aseguramiento de la calidad

- Evaluación de Nueva Oferta Pregrado y Postgrado.
- Ejecución presupuestaria.
- Evaluación al uso de los recursos a través de adquisiciones y compras.
- Auditorías financieras.
- Revisión periódica de estándares académicos, docentes y administrativos
- Revisión periódica de estándares de infraestructura.
- Revisión periódica de estándares de tecnologías de la información.

b) Objetivos e indicadores lineamientos de calidad

CALIDAD: DESARROLLO ACADÉMICO

Objetivo general	Tópico	Indicadores
Mejorar el sistema de apoyo al desarrollo estudiantil orientado a reducir la deserción	Aprobación de asignaturas	Tasa de aprobación de asignaturas.
	Estudiantes en causal de eliminación	Porcentaje de estudiantes en causal de eliminación por razones académicas.
	Retención de estudiantes al primer año (incluye PPE)	Proporción de estudiantes de una cohorte que continúan en la misma carrera o programa al año siguiente
	Retención de estudiantes al segundo año (incluye PPE)	Proporción de estudiantes de una cohorte que continúan en la misma carrera o programa al año subsiguiente
	Retención total (incluye PPE)	Proporción de estudiantes que se mantienen en la carrera o que están egresados o titulados, por cohorte
	Titulación oportuna	Proporción de titulados de una cohorte que logra titularse en periodo establecido (t+1)
	Tiempo titulación por cohorte	Tiempo en semestres de titulación

Mecanismos del sistema de aseguramiento de la calidad

- Selección y admisión de estudiantes.
- Diagnóstico a estudiantes nuevos.
- Programas de apoyo a estudiantes.
- Seguimiento y evaluación de la innovación curricular.
- Actualización curricular (pre y post grado).
- Medición del nivel de cumplimiento del perfil de egreso.
- Evaluación del avance de los estudiantes en su plan de estudio.
- Evaluación técnica curricular de la Nueva Oferta Pregrado y Postgrado.
- Revisión periódica de reglamentos, normativas e instructivos.
- Revisión periódica de estándares académicos, docentes y administrativos.

Revisión periódica de estándares de tecnologías de la información.

CALIDAD: DOCENCIA

Objetivo general	Tópico	Indicadores
Garantizar calidad académica docente	Docentes pregrado	Total docentes informados
		Docentes contrato indefinido
		Docentes contrato honorarios
	JCE	Número de JCE
		Número de estudiantes por JCE
	Tasa permanencia docente	% de académicos que se mantienen al año siguiente
	Doctorado	Nº de académicos con grado Doctor
		Porcentaje académicos con doctorado.
	Magister	Nº de académicos con grado de magister
		Porcentaje académicos con magister
Académicos sin postgrado	Porcentaje académicos sin doctorado ni magister informado	

Mecanismos del sistema de aseguramiento de la calidad

- Selección y contratación de académicos, docentes y administrativos.
- Suscripción de acuerdos académicos y convenios de desempeño.
- Evaluación anual de desempeño de docentes y académicos.
- Revisión periódica de reglamentos, normativas e instructivos.
- Revisión periódica de estándares académicos, docentes y administrativos.

CALIDAD: GESTIÓN INSTITUCIONAL

Objetivo general	Tópico	Indicadores
Asegurar apoyo institucional a estudiantes con dificultades socioeconómicas, académicas y socioeducativas	Becas	Monto en \$ que la universidad destina a becas
		Nº de estudiantes que recibieron becas de parte de la universidad
		Monto promedio por beneficiario de beca
	Descuentos de arancel	Monto en \$ que la universidad destina a descuentos de arancel
		Nº de estudiantes que recibieron descuento de arancel
		Monto promedio de descuento de arancel por beneficiario
	Apoyo estudiantil	Nº estudiantes en proceso de acompañamiento académico
		Nº estudiantes en proceso de acompañamiento psicológico, emocional y socioeducativo
	Contribuir a la sustentabilidad del proyecto institucional	Reciclaje
Servicios		Consumo de agua y electricidad.
Consolidar la planificación y ejecución del presupuesto institucional descentralizado POA	Ejecución de actividades	Brecha entre actividades planificadas y realizadas
	Ejecución de presupuesto	Brecha entre gasto proyectado y real en año cerrado
Asegurar infraestructura y equipamiento necesario para las actividades de la comunidad	Biblioteca	Número de volúmenes en biblioteca
		Número de títulos en biblioteca
		Ratio títulos por estudiante
	Computadores	Nº PC con internet
	Laboratorios	Número de laboratorios y talleres

Mecanismos del sistema de aseguramiento de la calidad

- Evaluación Plan estratégico Institucional.
- Evaluación Plan Operativo Anual (POA).
- Evaluación de la asignación de recursos en el presupuesto anual.
- Estudios institucionales.
- Evaluación a los sistemas de información y documentación institucional.
- Evaluación de aseguramiento de la calidad a procesos.
- Revisión periódica de estándares de gestión institucional.

CALIDAD: INVESTIGACIÓN

Objetivo general	Tópico	Indicadores
Consolidar las actividades de producción científica que se desarrollan en la Universidad y potenciar su desarrollo	Publicaciones indexadas	Nº publicaciones en los últimos cinco años (otras con comité editorial)
		Nº publicaciones en los últimos cinco años (WOS, SCOPUS, ERIHPLUS, SCIELO)
	FONDECYT Regular	Nº de FONDECYT regular
		Monto FONDECYT regular
	FONDECYT Iniciación	Nº de FONDECYT iniciación
		Monto FONDECYT iniciación
	FIIC	Nº de proyectos financiados internamente
		Monto anual fondo interno (FIIC)
Investigación multi, inter y transdisciplinarios	Nº de proyectos	
Investigación en red	Número de académicos/as que participan en proyectos de investigación o creación cultural en redes con otras instituciones	
Universidad en redes	Número de redes de investigación universitaria internacionales y del ANID en que participa la UAHC	
Consolidar las actividades de producción artística que se desarrollan en la Universidad y potenciar su desarrollo	Proyectos artísticos académicos	Nº de proyectos académicos artísticos
	Proyectos artísticos estudiantiles	Nº proyectos artísticos estudiantiles
		Montos de financiamiento interno para proyectos artísticos estudiantiles
		Nº de estudiantes beneficiados con participación en proyectos artísticos

Mecanismos del sistema de aseguramiento de la calidad

- Evaluación del número de publicaciones en revistas, libros y otros.
- Proyectos internos y externos adjudicados.
- Revisión periódica de reglamentos, normativas e instructivos.
- Revisión periódica de estándares de investigación, innovación y creación de nuevo conocimiento.

CALIDAD: VÍNCULO CON EL MEDIO

Objetivo general	Tópico	Indicadores
Disponer de un registro base de indicadores de Vinculación con el Medio	Catastro de proyectos de VCM	Nº de proyectos de VCM
	Financiamiento interno	Monto en \$ destinado por la UAHC para proyectos de VCM
	Financiamiento externo	Monto en \$ destinado a proyectos de VCM desde fuentes externas
Aumentar número y alcance de las actividades de extensión no permanentes (divulgación, transferencia de conocimiento)	Catastro de actividades de extensión	Nº de actividades de extensión
	Registro de participantes	Nº de personas que se registraron en las actividades de extensión
	Encuestas de satisfacción con actividades de extensión	Nº de actividades o proyectos de VCM cerrados con encuestas de satisfacción % de actividades o proyectos de VCM cerrados con encuestas de satisfacción
Fortalecer y aumentar la vinculación y seguimiento a los egresados, titulados y empleadores de la Universidad con el fin de optimizar perfiles de egreso e incrementar la empleabilidad	Vinculación con graduados/titulados	Nº de graduados/titulados registrados en plataforma oficial de la institución
	Vinculo con empleadores	Nº de empleadores de egresados y titulados UAHC registrados y contactados por la universidad
	Graduados y Titulados	Empleabilidad entre los titulados registrados
Ampliar número de beneficiarios de los servicios comunitarios de la UAHC (servicios gratuitos y abiertos a la comunidad)	CAPS	Nº de beneficiarios atención CAPS
	Centro de intervenciones sociales CEIS	Nº de beneficiarios atención CEIS
	Centro de atención psicopedagógica integral CEMPIN	Nº de beneficiarios atención CEMPIN
	Clínica jurídica	Nº de beneficiarios clínica jurídica
	Programa de formación anticipada en Danza (PROFOD)	Nº de beneficiarios programa formación anticipada en danza
	Centro de Salud Mental en comunidades educativas	Nº de beneficiarios centro de salud mental en comunidades educativas
	Satisfacción Global con servicios comunitarios	Promedio de satisfacción global con servicios comunitarios
	Participación de alianzas estratégicas y servicios comunitarios	Nº de alianzas
Incrementar la movilidad estudiantil (nacional e internacional) a través de la formulación de estrategias institucionales por Facultades	Movilidad estudiantil para enriquecimiento intercultural	Nº de estudiantes de la UAHC estudiando en otras universidades (chilenas o extranjeras)
		Nº de estudiantes de intercambio extranjeros estudiando en la UAHC
		Nº total de estudiantes extranjeros estudiando en la UAHC (intercambio incluido)
		Nº de estudiantes de otras universidades participando en servicios comunitarios de la UAHC
		Nº de convenios vigentes con universidades para intercambio estudiantil
Incentivar la inclusión intercultural	Actividades interculturales	Nº talleres de idiomas

Mecanismos del sistema de aseguramiento de la calidad

Evaluación de empleabilidad de titulados y graduados.
Evaluación de los procesos, productos y/o servicios transferidos o en bidireccionalidad con actores sociales externos.
Revisión periódica de reglamentos, normativas e instructivos.
Estudios del área.

CALIDAD: ACREDITACIÓN Y AUTORREGULACIÓN

Objetivo general	Tópico	Indicadores
Mejorar sistemáticamente los procesos de acreditación, evidenciando un eficiente funcionamiento de los procedimientos académicos y administrativos.	Acreditación carreras o programas de pedagogía	Nº de carreras de pregrado acreditadas proceso regular Tasa de acreditación pregrado
	Acreditación postgrado	Nº de programas de postgrado acreditados o en proceso de acreditación Tasa de acreditación postgrado
	Acreditación institucional	Nº años de acreditación institucional
	Fortalecer la cultura de la calidad a través de la incorporación de procesos internos de autorregulación para carreras o programas sin acreditación obligatoria.	Autorregulación
Nº de carreras o programas con plan de mejora en proceso.		
Nº de carreras con rendición de cuentas pública al interior de la comunidad académica.		
Tasa de programas o carreras sin acreditación obligatoria con procesos internos finalizados.		

Mecanismos del sistema de aseguramiento de la calidad

- Evaluación de la gestión de los programas de postgrado vigentes.
- Revisión periódica de reglamentos, normativas e instructivos.
- Aplicación de encuesta de satisfacción institucional (profesores, estudiantes, titulados, graduados y funcionarios).
- Seguimiento interno del plan de mejora institucional.
- Autoevaluación de las carreras y programas (pregrado y postgrado).
- Acreditaciones obligatorias.
- Seguimiento interno de los planes de mejora derivados de las autoevaluaciones y/o acreditaciones.

VII. PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

a) Definiciones

El propósito de la planificación es poder cumplir los objetivos trazados a través del despliegue de acciones previamente programadas. Para que este proceso sea exitoso se requiere de un permanente monitoreo y control.

Dado que los indicadores del Plan Estratégico son de periodicidad anual, se subentiende que la evaluación de avance tendrá la misma periodicidad. Sin embargo, 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.

Este informe de evaluación permitirá a todas las unidades de la institución observar de manera comparada el grado de avance de las actividades planificadas. Dicho documento dará cuenta de los ámbitos con mayor y menor avance, así como los focos críticos de mejora.

La Dirección de Planificación y Evaluación será la unidad encargada de registrar las actividades que cada área establece como mecanismos de consecución de los objetivos.

b) Calendario de actividades

	2021			
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Proceso revisión planificación estratégica			X	
Actualización Plan Estratégico			X	
Evaluación cumplimiento objetivos estratégicos			X	
Difusión resultados. Focos críticos de mejora				X
Levantamiento nuevos mecanismos y actividades				X

	2022			
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Proceso revisión planificación estratégica	X			
Actualización Plan Estratégico		X		
Evaluación cumplimiento objetivos estratégicos		X		
Difusión resultados. Focos críticos de mejora			X	
Levantamiento nuevos mecanismos y actividades			X	
Proceso revisión planificación estratégica				X
Actualización Plan Estratégico				X

	2023			
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Proceso revisión planificación estratégica	X			
Actualización Plan Estratégico		X		
Evaluación cumplimiento objetivos estratégicos		X		
Difusión resultados. Focos críticos de mejora			X	
Levantamiento nuevos mecanismos y actividades			X	
Proceso revisión planificación estratégica				X
Actualización Plan Estratégico				X

	2024			
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Proceso revisión planificación estratégica	X			
Actualización Plan Estratégico		X		
Evaluación cumplimiento objetivos estratégicos		X		
Difusión resultados. Focos críticos de mejora			X	
Levantamiento nuevos mecanismos y actividades			X	
Proceso revisión planificación estratégica				X
Actualización Plan Estratégico				X



**UNIVERSIDAD
ACADEMIA**
DE HUMANISMO CRISTIANO

DIRECCIÓN DE
PLANIFICACIÓN
Y EVALUACIÓN