



# Informe de Autoevaluación Institucional

---

Universidad de Las Américas







INFORME DE AUTOEVALUACIÓN  
INSTITUCIONAL  
2018



## Contenido

PALABRAS DE LA RECTORA.....	6
I. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL.....	9
1.1. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	9
1.2. ANTECEDENTES GENERALES.....	11
1.3. MODELO EDUCATIVO.....	14
1.4. PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO.....	15
1.5. MODELO DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO.....	18
1.6. MODELO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	19
1.7. SÍNTESIS DEL DESARROLLO DE UDLA DE LOS ÚLTIMOS AÑOS.....	20
II. AVANCES EN RELACIÓN CON EL PROCESO ANTERIOR.....	23
2.1. DEBILIDADES IDENTIFICADAS EN EL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	23
2.2. DEBILIDADES IDENTIFICADAS EN EL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO.....	39
III. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.....	48
3.1. ORGANIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN.....	48
3.2. METODOLOGÍA DE LA AUTOEVALUACIÓN.....	52
3.3. ENCUESTA A INFORMANTES CLAVE.....	53
3.4. ELABORACIÓN DEL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN.....	55
3.5. SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS.....	55
IV. GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	58
4.1. DESCRIPCIÓN Y PROPÓSITOS DEL ÁREA.....	58
4.2. ESTRUCTURA Y GESTIÓN DEL ÁREA.....	60
4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMA DE GOBIERNO.....	61
4.3.1. <i>Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad.....</i>	<i>61</i>
4.3.2. <i>Estructura organizacional.....</i>	<i>61</i>
4.3.3. <i>Gestión matricial en UDLA.....</i>	<i>66</i>
4.3.4. <i>Organización de sedes.....</i>	<i>67</i>
4.3.5. <i>Ajustes en el período.....</i>	<i>70</i>
4.3.6. <i>Síntesis evaluativa.....</i>	<i>71</i>
4.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	72
4.4.1. <i>Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad.....</i>	<i>72</i>
4.4.2. <i>Proceso de planificación estratégica.....</i>	<i>73</i>
4.4.3. <i>Resultados de los procesos de planificación institucional.....</i>	<i>77</i>
4.4.4. <i>Síntesis evaluativa.....</i>	<i>80</i>
4.5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	82
4.5.1. <i>Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad.....</i>	<i>82</i>
4.5.2. <i>Reclutamiento, selección y contratación.....</i>	<i>83</i>
4.5.3. <i>Perfeccionamiento y capacitación.....</i>	<i>84</i>
4.5.4. <i>Evaluación del desempeño.....</i>	<i>85</i>
4.5.5. <i>Compensaciones y bienestar.....</i>	<i>86</i>
4.5.6. <i>Síntesis evaluativa.....</i>	<i>88</i>
4.6. GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.....	89
4.6.1. <i>Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad.....</i>	<i>90</i>
4.6.2. <i>Contexto.....</i>	<i>91</i>
4.6.3. <i>Gestión financiera.....</i>	<i>92</i>
4.6.4. <i>Gestión presupuestaria.....</i>	<i>102</i>

4.6.5.	<i>Síntesis evaluativa</i> .....	106
4.7.	GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO.....	107
4.7.1.	<i>Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad</i> .....	107
4.7.2.	<i>Criterios de homogeneización de la infraestructura y equipamiento</i> .....	108
4.7.3.	<i>Situación actual de infraestructura y equipamiento</i> .....	110
4.7.4.	<i>Gestión de la infraestructura y equipamiento</i> .....	114
4.7.5.	<i>Síntesis evaluativa</i> .....	116
4.8.	GESTIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	117
4.8.1.	<i>Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad</i> .....	117
4.8.2.	<i>Gestión de los sistemas tecnológicos</i> .....	118
4.8.3.	<i>Gestión de infraestructura tecnológica</i> .....	121
4.8.4.	<i>Gestión del equipamiento y servicios de soporte</i> .....	121
4.8.5.	<i>Auditorías de procesos TI</i> .....	125
4.8.6.	<i>Síntesis evaluativa</i> .....	126
4.9.	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS INSTITUCIONAL .....	127
4.9.1.	<i>Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad</i> .....	127
4.9.2.	<i>Sistemas de información</i> .....	128
4.9.3.	<i>Análisis institucional</i> .....	131
4.9.4.	<i>Procesamiento y consolidación de la información institucional</i> .....	132
4.9.5.	<i>Síntesis evaluativa</i> .....	138
4.10.	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD .....	139
4.10.1.	<i>Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad</i> .....	139
4.10.2.	<i>El Modelo de Aseguramiento de la Calidad</i> .....	139
4.10.3.	<i>Evaluación de la coherencia institucional</i> .....	141
4.10.4.	<i>Evaluación de la efectividad de los procesos misionales</i> .....	142
4.10.5.	<i>Evaluación de la homogeneidad de la Gestión Institucional</i> .....	143
4.10.6.	<i>Gestión del Modelo de Calidad UDLA</i> .....	144
4.10.7.	<i>Síntesis evaluativa</i> .....	145
4.11.	EVALUACIÓN GENERAL DEL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL .....	146
4.11.1.	<i>Síntesis evaluativa general del área de Gestión Institucional</i> .....	146
4.11.2.	<i>Fortalezas</i> .....	151
4.11.3.	<i>Debilidades</i> .....	152
V.	DOCENCIA DE PREGRADO .....	154
5.1.	DESCRIPCIÓN Y PROPÓSITOS DEL ÁREA .....	154
5.2.	MODELO EDUCATIVO UDLA.....	156
5.3.	ESTRUCTURA Y GESTIÓN DEL ÁREA.....	161
5.4.	DISEÑO Y PROVISIÓN DE CARRERAS.....	164
5.4.1.	<i>Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad</i> .....	164
5.4.2.	<i>Oferta académica</i> .....	164
5.4.3.	<i>Diseño Curricular: perfiles de egreso y planes de estudio</i> .....	171
5.4.4.	<i>Asignación de recursos para carreras y programas</i> .....	181
5.4.5.	<i>Síntesis evaluativa</i> .....	185
5.5.	PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.....	187
5.5.1.	<i>Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad</i> .....	187
5.5.2.	<i>Admisión, matrícula y diagnóstico de estudiantes</i> .....	188
5.5.3.	<i>Homogeneidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje</i> .....	196
5.5.4.	<i>Métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje</i> .....	197
5.5.5.	<i>Incorporación de tecnologías al proceso de enseñanza-aprendizaje</i> .....	201
5.5.6.	<i>Estado de implementación del Modelo Educativo</i> .....	204
5.5.7.	<i>Resultados del proceso formativo: evaluación del logro del Perfil de Egreso</i> .....	206
5.5.8.	<i>Resultados del proceso formativo: indicadores</i> .....	212
5.5.9.	<i>Síntesis evaluativa</i> .....	219

5.6.	DOTACIÓN ACADÉMICA Y DOCENTE .....	221
5.6.1.	<i>Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad</i> .....	221
5.6.2.	<i>Gestión del cuerpo académico y docente</i> .....	222
5.6.3.	<i>Perfeccionamiento y capacitación</i> .....	224
5.6.4.	<i>Jerarquización Académica</i> .....	228
5.6.5.	<i>Evaluación del Desempeño Académico y Docente</i> .....	229
5.6.6.	<i>Síntesis evaluativa</i> .....	233
5.7.	ESTUDIANTES.....	235
5.7.1.	<i>Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad</i> .....	235
5.7.2.	<i>Perfil de Ingreso de los estudiantes</i> .....	235
5.7.3.	<i>Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE)</i> .....	239
5.7.4.	<i>Vinculación con egresados</i> .....	256
5.7.5.	<i>Síntesis evaluativa</i> .....	261
5.8.	VINCULACIÓN ENTRE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN .....	264
5.8.1.	<i>Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad</i> .....	264
5.8.2.	<i>Mecanismos de promoción de la Investigación</i> .....	265
5.8.3.	<i>Desarrollo de la Investigación para mejorar la docencia</i> .....	269
5.8.4.	<i>Síntesis evaluativa</i> .....	272
5.9.	RELACIÓN ENTRE DOCENCIA Y VINCULACIÓN CON EL MEDIO.....	273
5.9.1.	<i>Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad</i> .....	273
5.9.2.	<i>Política y Modelo de Vinculación con el Medio</i> .....	274
5.9.3.	<i>Líneas y programas de Vinculación con el Medio</i> .....	276
5.9.4.	<i>Síntesis evaluativa</i> .....	294
5.10.	EVALUACIÓN GENERAL DEL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO.....	296
5.10.1.	<i>Síntesis evaluativa general</i> .....	296
5.10.2.	<i>Fortalezas</i> .....	301
5.10.3.	<i>Debilidades</i> .....	302
VI.	PLAN DE MEJORAMIENTO .....	304
6.1.	PLAN DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL .....	304
6.2.	PLAN DE MEJORAMIENTO DE DOCENCIA DE PREGRADO .....	310
	REFERENCIAS .....	317
	ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS .....	325
	ÍNDICE DE TABLAS .....	325
	ÍNDICE DE FIGURAS .....	328
	ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	328
	ÍNDICE DE ANEXOS .....	329
	ANEXOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	329
	ANEXOS DEL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO .....	329

## Siglas, acrónimos y abreviaturas

Sigla	Significado
ADPE	Sistema Administrador de Perfiles de Egreso (UDLA)
ADPRO	Sistema Administrador de Programas de Asignatura (UDLA)
BI-UDLA	Business Intelligence (en español Inteligencia de Negocios), Sistema de Gestión Institucional de Universidad de Las Américas
CAE	Crédito con Aval del Estado
CAPS	Centros de Atención Psicológica (UDLA)
CNA	Comisión Nacional de Acreditación
CNED	Consejo Nacional de Educación
Conicyt	Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica
CORFO	Corporación de Fomento de la Producción
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, (en español Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway)
CSE	Centro de Servicio al Estudiante (UDLA)
DAC	Director Académico de Campus (UDLA)
DACA	Dirección de Aseguramiento de la Calidad (UDLA)
DAE	Dirección de Asuntos Estudiantiles (UDLA)
DAEM	Departamentos de Administración de Educación Municipal
DAI	Dirección de Análisis Institucional (UDLA)
DAO	Director de Administración y Operaciones (UDLA)
DCC	Dirección de Catálogo Curricular (UDLA)
DGAA	Dirección General de Asuntos Académicos (UDLA)
DGAE	Dirección General de Asuntos Estudiantiles (UDLA)
DGC	Dirección de Gestión Curricular (UDLA)
DGF	Dirección General de Finanzas (UDLA)
DGO	Dirección General de Operaciones (UDLA)
DGP	Dirección General de Personas (UDLA)
DGVcM	Dirección General de Vinculación con el Medio (UDLA)
DI	Dirección de Investigación (UDLA)
DOA	Director de Operaciones Académicas (UDLA)
DOC	Director de Operación de Campus (UDLA)
DTI	Director de Tecnologías de la Información (UDLA)
E-A	Enseñanza-aprendizaje, proceso de
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (en español Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)
ECOE	Examen Clínico Objetivo Estructurado
EE.FF.	Estados Financieros
EE.RR.	Estados de Resultados [financieros]
EVA	Entornos Virtuales de Aprendizaje
FM System	Facilities Management Interact
IESA	Inmobiliaria Educativa SpA
IFRS	International Financial Reporting Standards (en español Normas Internacionales de Información Financiera)
ITIL	Information Technology Infrastructure Library (en español Biblioteca de Infraestructura de Tecnología de la Información)
IVU	Introducción a la Vida Universitaria, talleres de (UDLA)
JCE	Jornada Completa Equivalente
LEAF	Laureate Educational Assessment Framework
LIC	Línea de Intervención Comunitaria (UDLA)
M\$	Miles de pesos
MD5	Message Digest Algorithm 5 (en español Algoritmo de Resumen del Mensaje 5)
MDU	Magíster en Docencia Universitaria (UDLA)
Mineduc	Ministerio de Educación de Chile
MM\$	Millones de pesos

Sigla	Significado
MSTI	Mesa de Servicios de Tecnologías de la Información (UDLA)
NEM	Notas de Enseñanza Media
NPS	Net Promoter Score (en español Puntaje neto del promotor)
OIC	Observatorio de Intervención Comunitaria (UDLA)
OTEC	Organismos Técnicos de Capacitación
PAR	Proyectos Asociativos Regionales
PC	Personal Computer (en español Computador Personal)
PDE	Plan de Desarrollo Estratégico
PED	Programa Escuela Docente (UDLA)
PIC	Programa de Intervención Comunitaria (UDLA)
PSU	Prueba de Selección Universitaria
RA	Resultados de Aprendizaje
RAE	Resultados de Aprendizaje Específicos
RAG	Resultados de Aprendizaje Genéricos
RPC	Remote Procedure Call (en español Llamada a Procedimiento Remoto)
Senadis	Servicio Nacional de la Discapacidad
SCT Chile	Sistema de Créditos Transferibles implementado por universidades pertenecientes al Cruch
SCUDLA	Sistema de Créditos Académicos de Universidad de Las Américas (UDLA)
SF	Success Factors (en español Factores de Éxito)
SFTP	Secure File Transfer Protocol (en español Protocolo Seguro de Transferencia de Archivos)
SGA Banner	Sistema de Gestión Académica Banner
SGP	Sistema de Gestión de Prácticas
SIAE	Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (UDLA)
SICAL	Sistema de Información Consolidada del Alumno (UDLA)
SIES	Servicio de Información de Educación Superior
SOX	Sarbanes-Oxley Act (en español Ley Sarbanes-Oxley)
SRM	Student Relationship Management
SV	Sellos Valóricos institucionales
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TNS	Técnico de Nivel Superior
UDLA	Universidad de Las Américas
USGAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles (en español Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Estados Unidos)
USRA	Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje (UDLA)
VcM	Vinculación con el Medio (UDLA)
VRA	Vicerrectoría Académica (UDLA)
VRACAI	Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional (UDLA)
VRAV	Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio (UDLA)
VRFS	Vicerrectoría de Finanzas y Servicios (UDLA)
VRO	Vicerrectoría de Operaciones (UDLA)

## PALABRAS DE LA RECTORA

En nombre de la comunidad universitaria, presento con mucha satisfacción el Informe de Autoevaluación de Universidad de Las Américas, preparado en el marco de un nuevo proceso de acreditación de las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado.

UDLA cumple 30 años en 2018, y en este proceso de acreditación demuestra el avance y consolidación de su proyecto educativo. La Universidad ha enfrentado en su historia grandes desafíos y ha demostrado una firme voluntad y capacidad de resolverlos. Se implementaron las políticas, estrategias y acciones necesarias para superar las debilidades detectadas en el anterior proceso, así como las dificultades financieras que se originaron como consecuencia del período de no acreditación institucional en 2013.

Luego de haber obtenido la acreditación por tres años en marzo de 2016, UDLA elaboró un nuevo Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21 que fortalece y amplía la Misión y Visión institucionales, incorporando como procesos misionales la Vinculación con el Medio y la Investigación, proyectando el quehacer y los esfuerzos de la Universidad en un período de cinco años.

La planificación y el desarrollo de las acciones que la Universidad se ha propuesto, han sido posibles de sustentar gracias a una responsable política financiera, además del respaldo de la Red Educacional Laureate, permitiendo armonizar los recursos económicos y humanos con los propósitos y objetivos estratégicos, y posibilitando el avance institucional en un contexto austero. En los últimos años, se ha realizado una importante inversión para potenciar el Modelo de Calidad UDLA, aumentar las credenciales del cuerpo académico, consolidar la Vinculación con el Medio e institucionalizar la Investigación.

Los lineamientos del PDE 2017-21 ponen especial énfasis en el aseguramiento de la calidad para garantizar la coherencia del proyecto, la efectividad en el cumplimiento de la Misión, y la homogeneidad de la Gestión Institucional. En ese contexto, los procesos de acreditación son fundamentales, revisten la mayor importancia y movilizan al conjunto de la Universidad. En los últimos años, UDLA ha potenciado su capacidad interna de autoevaluación. Actualmente, 29 carreras están acreditadas, 15 más que las acreditadas en 2015, y a ello se debe sumar que 11 carreras renovaron sus procesos de acreditación desde entonces hasta ahora. Las carreras acreditadas representan un 59% del total de carreras acreditables y 77% de los alumnos estudia en ellas.

En julio de 2017, se inició formalmente este proceso de autoevaluación interna, componente clave de la acreditación institucional de la Universidad.

En el actual proceso, así como en la planificación estratégica previa, UDLA ha reafirmado sus Sellos Valóricos de responsabilidad ciudadana, ética profesional, y compromiso comunitario. Con ello se consolidan sus principios y valores, como una Universidad de calidad, abierta a la innovación y al cambio, comprometida con la formación de sus estudiantes y con su entorno social, y con un

manifiesto respeto y consideración a la diversidad, demandas sentidas por nuestra comunidad y en sintonía con las aspiraciones de la sociedad actual.

El Informe de Autoevaluación que sigue, presenta un detallado análisis de los procesos de Docencia de Pregrado y Gestión Institucional, sus mecanismos de aseguramiento de la calidad y sus resultados, que dan cuenta del cumplimiento de los Propósitos Institucionales. El Modelo Educativo UDLA, basado en Resultados de Aprendizaje, se ha constituido en una de las fortalezas institucionales, con un Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso que avala una formación acorde a los requerimientos laborales y de las disciplinas respectivas, que se sustenta en una evaluación progresiva del logro de las metas formativas y se retroalimenta con el juicio de egresados, empleadores y especialistas externos. El reforzamiento de las medidas de apoyo académico, a través del Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante, ha impulsado una mejora de los resultados académicos. La amplitud de las acciones de Vinculación con el Medio -con un innovador Programa de Intervención Comunitaria- y el avance en Investigación, son también aspectos a destacar.

En la base del desarrollo del aseguramiento de la calidad y del énfasis en la eficiencia de la Gestión Institucional, se encuentra un sistema de información múltiple e integrado. Esto permite garantizar la coherencia curricular, facilitar el monitoreo y evaluación de los aprendizajes, a la vez que disponer de un adecuado registro y respaldo de las distintas acciones del quehacer universitario. Por tanto, proporciona la evidencia concreta de los avances que son presentados en este Informe.

La elaboración del Informe de Autoevaluación involucró un trabajo activo de más de 260 académicos y profesionales en los Talleres de Autoevaluación, a lo cual se suman otras actividades, como jornadas de trabajo, levantamiento de información, revisión de procedimientos y la opinión proporcionada por más de 10 mil informantes clave. Ello ha permitido reconocer las fortalezas, y también las debilidades del accionar de la Universidad, siendo estas últimas incorporadas en el Plan de Mejoramiento Institucional.

La superación marca la vida de muchos de nuestros estudiantes, que aspiran a mejorar el bienestar de sus familias y del país a través de la educación superior. Esta impronta nos llena de orgullo y se refleja también en el espíritu de UDLA, que anhelamos se vea plasmado en este Informe de Autoevaluación.

La construcción y consolidación de una universidad es una tarea que compromete al conjunto de los actores de su comunidad, que implica trabajo, esfuerzo y perseverancia. Deseo agradecer la labor de todos quienes han asumido este objetivo en los distintos períodos de nuestro desarrollo institucional, así como también agradecer el significativo compromiso desplegado en el actual proceso de acreditación de Universidad de Las Américas.

Cordialmente,

***Pilar Romaguera Gracia***  
Rectora  
Universidad de Las Américas



# Marco de Referencia Institucional

## I. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

### 1.1. Presentación de la Institución

Universidad de Las Américas fue fundada en 1988, en Santiago de Chile, como una corporación de derecho privado. Instituida de conformidad con las normas del D.F.L. N°1 de 1981, su acta de constitución y sus estatutos fueron depositados en el Ministerio de Educación en octubre del mismo año y se encuentra anotada en el folio C N°22 del Registro de Universidades de dicho ministerio. Inició sus actividades docentes en 1989, en las dependencias del actual Campus Providencia de la Sede Santiago.

La Universidad cumple 30 años de historia en 2018, integrada por 23.114 estudiantes de pregrado, 704 académicos y 546 administrativos. UDLA destaca por su compromiso con la equidad y la inclusión: el 58% de sus alumnos estudia con beca total o parcial; un 55% de ellos es la primera generación de su familia en acceder a la educación superior y un 76% de ellos es primera generación en acceder a la universidad. Los estudiantes de UDLA provienen de colegios municipales, particulares subvencionados y particulares pagados en una proporción similar a la distribución por dependencia del sistema escolar nacional<sup>1</sup>.

Durante estos 30 años se han titulado cerca de 50 mil jóvenes y adultos, quienes en promedio obtienen ingresos laborales que superan en casi dos veces los ingresos del jefe de hogar de su familia de origen<sup>2</sup>, lo cual evidencia el aporte de Universidad de Las Américas a la movilidad social, al desarrollo de capacidades y al capital humano del país.

Desde una perspectiva histórica, es importante destacar los hitos que marcan los diferentes períodos asociados al desarrollo institucional de la Universidad.

El primer período, de instalación y construcción como institución de educación superior, transcurrió desde su fundación en 1988 hasta el logro de su plena autonomía en 1997.

El segundo período, que se extendió desde 1997 a 2013, se caracterizó por el crecimiento tanto en términos de sedes y campus como en el establecimiento de un espectro disciplinar diversificado y organizado en torno a facultades y escuelas. En ese período, su estructura organizacional se adaptó a un modelo de gestión matricial, con el objetivo de asegurar la homogeneidad de la formación en una institución geográficamente distribuida. En el ámbito de la Docencia de Pregrado, se implementó en 2010 una reforma curricular que estableció los principios del Modelo Educativo: una docencia centrada en el estudiante, mallas curriculares estructuradas en función de cuatro ámbitos de formación -general, profesional/técnico, disciplinario y práctico- y un sistema de créditos académicos acorde con el SCT-Chile.

El segundo período concluye con el dictamen de no acreditación institucional, expresado en la Resolución N° 230 de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) de octubre de 2013 y el Acuerdo N° 012/2014 del Consejo Nacional de Educación (CNED)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Los estudiantes que ingresaron a UDLA, en los últimos 5 años, presentaron la siguiente composición: 32% proviene de colegios municipales; 56% de particulares subvencionados; 6% de particulares pagados; y 6% de administración delegada. Para esas mismas cohortes, el ingreso al Sistema de Educación Superior corresponde a 32%, 51%, 13% y 4%, respectivamente.

<sup>2</sup> Anexo de Docencia N° 23, *Informe Caracterización de Alumnos de primer año*.

<sup>3</sup> Anexo de Gestión N° 11, *Resolución Acreditación: N° 230 octubre 2013*.

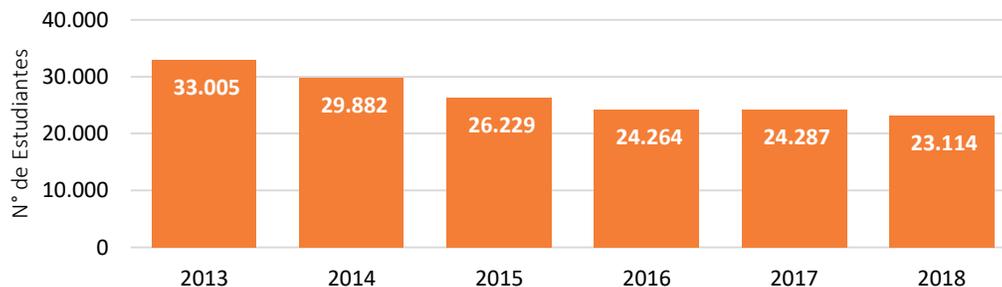
En un tercer período, desde 2014 a 2016, UDLA focalizó sus esfuerzos en lograr la reacreditación institucional. La Institución procedió a tomar medidas para enfrentar tanto el impacto de la no acreditación sobre la matrícula de estudiantes como los ajustes necesarios que permitiesen superar las debilidades informadas, llevando a cabo una profunda reflexión que condujo a la elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) 2014-16.

Así, se adoptaron medidas tales como: instalación de procesos para garantizar una efectiva implementación del Modelo Educativo; fortalecimiento de la gestión institucional; y, reforzamiento de los mecanismos de aseguramiento de la calidad y análisis institucional. Adicionalmente, en el PDE 2014-16 la Institución determinó ampliar sus Propósitos Institucionales, los que hasta ese momento eran exclusivamente docentes, instalando las bases de las áreas de Investigación y Vinculación con el Medio. A su vez, también explicitó los valores que caracterizan la formación actual de los estudiantes de UDLA: ética profesional, compromiso comunitario y responsabilidad ciudadana.

Como resultado del trabajo colectivo, se logró superar las debilidades señaladas previamente por la CNA. Ello fue reconocido en el Informe del Comité de Pares que visitó la Institución en 2015 y en la Resolución N° 354 del órgano acreditador, que otorgó la acreditación institucional a UDLA en marzo de 2016 por tres años<sup>4</sup>.

Los avances logrados en este tercer período permitieron a la Universidad abordar un nuevo proceso de planificación estratégica para el siguiente quinquenio, que se materializó en el Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21, el cual marca el inicio de un cuarto período en la historia de la Institución. El desarrollo de esta planificación estratégica, si bien se da en el contexto de una universidad acreditada, necesariamente debió considerar los efectos de la pérdida de acreditación previa. El principal de estos efectos fue la disminución del número de alumnos que ingresan en primer año, y luego, en menor medida, un aumento en la deserción de estudiantes de cursos superiores. Esta situación significó una pérdida de aproximadamente 9 mil estudiantes a partir del año 2014, cayendo la matrícula total desde 33 mil estudiantes en 2013, a cerca de 24 mil, en el período 2016-2017 (Gráfico 1). En 2018 se produce una disminución de estudiantes por razones que se asocian a cambios regulatorios en el sistema de educación superior y a un ajuste en la oferta de carreras de la Universidad, como se ilustrará posteriormente.

**Gráfico 1. Matrícula Total de Pregrado: 2013-2018**



*Nota: número de alumnos vigentes al 30 de abril de cada año.*

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

<sup>4</sup> Anexo de Gestión N° 12, Resolución Acreditación: N° 354 marzo 2016.

Es importante observar que los alumnos que ingresaron entre los años 2014 y 2016 no pudieron acceder a becas estatales y al Crédito con Aval de Estado, resultando más expuestos al abandono por motivos financieros, aunque la Universidad realizó un esfuerzo significativo para sostener su sistema de becas institucionales. Por otra parte, la instalación del Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE) a partir de 2016 -que incluye medidas de acompañamiento, reforzamiento y nivelación académica- ha permitido mejorar significativamente las tasas de retención.

Desde el punto de vista financiero, la disminución del número de estudiantes se vio reflejada en los Estados de Resultados institucionales. En efecto, las pérdidas ascendieron a un total \$13,3 mil millones, las que fueron compensadas con las donaciones efectuadas por la Red Educacional Laureate en 2014 y 2015, permitiendo mantener la operación de la Universidad con normalidad.

Con todo, el PDE 2017-21 ratificó la decisión estratégica de continuar el proyecto institucional delineado en la fase anterior, avanzando hacia mayores niveles de complejidad en el desarrollo de las tres funciones universitarias esenciales (Docencia de Pregrado, Investigación y Vinculación con el Medio), con un fuerte compromiso con la calidad, reforzando la institucionalidad y los equipos responsables de aseguramiento de calidad en la Universidad<sup>5</sup>.

En síntesis, en el período actual UDLA se define como una Universidad que se caracteriza por la calidad de sus procesos formativos y que avanza en el desarrollo de sus áreas de Investigación y Vinculación con el Medio, en la perspectiva de consolidar el proyecto educativo que la comunidad universitaria ha forjado en sus 30 años de vida. Para ello, UDLA posee un respaldo institucional sólido, forma parte de la Red Educacional Laureate, ha demostrado capacidad de superar sus debilidades, y está progresando en los diversos ámbitos de su quehacer institucional. La Universidad se proyecta inserta en el marco que establece la nueva Ley de Educación Superior -y las regulaciones que esta defina para el sistema de acreditación- con el compromiso de contribuir al Sistema de Educación Superior y al desarrollo de nuestro país.

## 1.2. Antecedentes generales

Nombre de la institución:	Universidad de Las Américas
Año de fundación:	1988
Año de certificación de la autonomía (cuando proceda):	1997
Número de sedes:	3
Número de carreras vigentes:	58 carreras de pregrado y 1 de magíster
Número de carreras vigentes con admisión:	46 carreras de pregrado y 1 de magíster
Niveles de formación ofrecidos (número de carreras ofrecidas por nivel):	46 carreras nivel profesional con licenciatura 12 carreras nivel técnico 1 programa de magíster
Áreas del conocimiento	Administración y Comercio Agropecuaria Arte y Arquitectura Ciencias Sociales y Humanidades Derecho Educación Salud Tecnología

<sup>5</sup> Anexo de Gestión N° 3, *Plan de Desarrollo Estratégico 2017-2021*.

Los Estatutos de Universidad de Las Américas y su Reglamento Orgánico establecen su régimen jurídico y determinan sus órganos de gobierno. Los organismos colegiados superiores de la Universidad son la Asamblea General, la Junta Directiva, el Consejo Académico, el Consejo Superior y los Consejos de Facultad. Las autoridades unipersonales son el Rector, el Prorector, el Secretario General, los Vicerrectores de nivel central, los Vicerrectores de Sede, los Decanos, los Directores de Institutos y los Directores de Escuela. También son autoridades los Directores Generales y Directores de Casa Central y de Sede, como los Directores Académicos de Campus y los Directores de Carrera de Campus.

UDLA imparte su oferta académica en tres sedes: Santiago, Viña del Mar y Concepción. La Sede Santiago la integran cuatro campus: Santiago Centro, Providencia, la Florida y Maipú; la Sede Viña del Mar realiza sus funciones en el Campus Los Castaños; y la Sede Concepción comprende los campus El Boldal y Chacabuco<sup>6</sup>.

Como parte del proceso de desarrollo institucional, la Universidad ha adoptado un conjunto de decisiones destinadas a robustecer y especializar su estructura de gobierno.

En el área de la Investigación, en el segundo semestre de 2015 se crea la Dirección de Investigación, con el fin de fomentar, apoyar, potenciar y difundir las iniciativas de investigación lideradas por los distintos miembros de la comunidad universitaria<sup>7</sup>.

En el ámbito de la gestión de la calidad, y con el fin de integrar las áreas de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional, en diciembre de 2015 se creó la Dirección General de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional<sup>8</sup>, la que en 2016 se convirtió en la actual Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional<sup>9</sup>. La función principal de esta vicerrectoría es diseñar e implementar políticas y mecanismos eficaces de autorregulación que aseguren el cumplimiento del proyecto institucional y su mejoramiento continuo, a la vez que desarrollar una base sólida de información y análisis de los procesos y resultados académicos, administrativos y de gestión presupuestaria<sup>10</sup>.

En relación con el área de Vinculación con el Medio (VcM), y reconociendo los avances y proyección del área, se constituyó en diciembre de 2016 una Dirección General de VcM, a partir de una unidad de trabajo que existía previamente, estableciendo la actual Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio<sup>11</sup>. Esta decisión estratégica ha permitido consolidar el área de Vinculación con el Medio como una función esencial de la Universidad.

El organigrama actual con las autoridades unipersonales superiores de la Institución, se presenta en la Figura 1<sup>12</sup>.

<sup>6</sup> Para efectos de comparabilidad e interpretación de las cifras en este Informe de Autoevaluación los campus el Boldal y Chacabuco se agrupan como Concepción, debido a que son localizaciones complementarias, con ofertas de carreras distintas.

<sup>7</sup> Rectoría, *Decreto de Rectoría N° 20062015-04* (Santiago: UDLA, 2015).

<sup>8</sup> El *Decreto de Rectoría N° 09122015-01* promulga acuerdo de Junta Directiva que crea la Dirección General de Aseguramiento de Calidad y Análisis Institucional.

<sup>9</sup> Anexo de Gestión N° 6, *Decreto de Rectoría N° 161206-2016-01* - Promulgación acuerdo de la Junta Directiva que crea la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional.

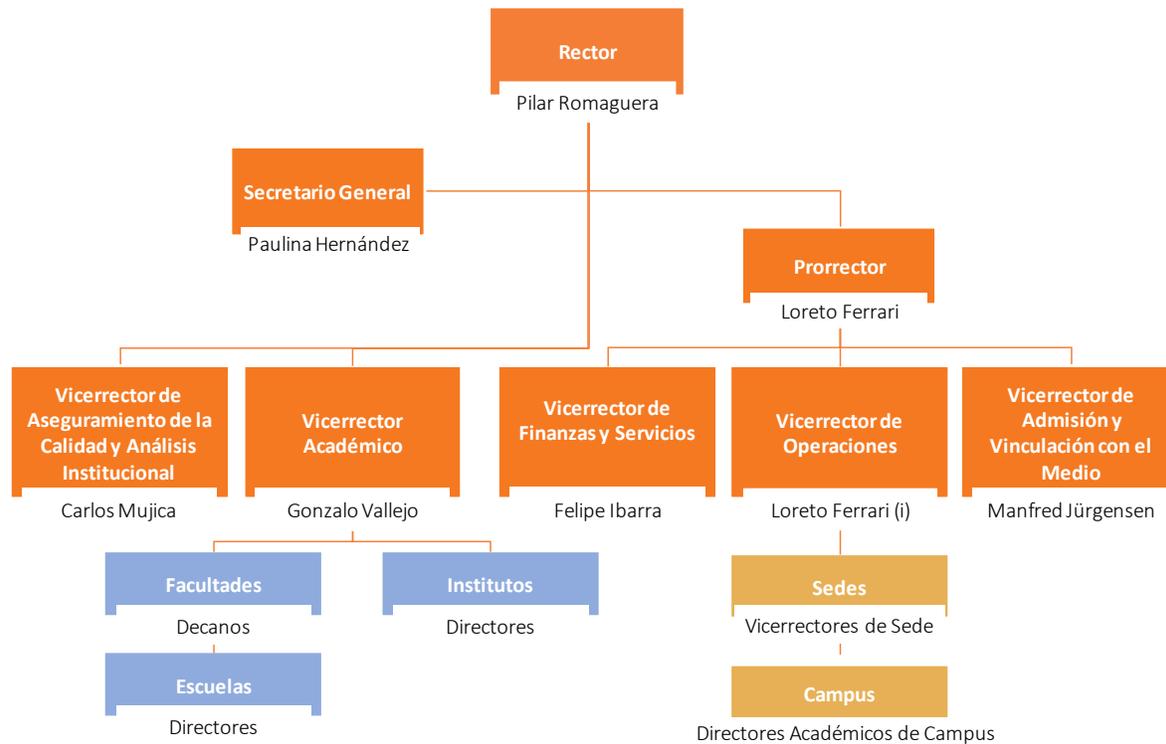
<sup>10</sup> Secretaría General, *Reglamento Orgánico* (Santiago: UDLA, 2017), Artículo 46. Anexo de Gestión N° 2, *Reglamento Orgánico*. En: <http://www.udla.cl/universidad/reglamentos->

<sup>11</sup> Rectoría, *Decreto de Rectoría N° 18102017-02* (Santiago: UDLA, 2017).

<sup>12</sup> La Tabla 28 de la Ficha Institucional presenta el detalle de las autoridades superiores unipersonales de la Universidad.

El Rector es la máxima autoridad unipersonal y le corresponde la dirección académica y administrativa de los asuntos universitarios, velando por el cumplimiento de los objetivos generales de la Institución. El Prorrector es responsable de conducir y coordinar la gestión administrativa, operativa y financiera de la Universidad, y es quien subroga al Rector en caso de ausencia. El Secretario General es el Ministro de Fe de la Universidad. Los Vicerrectores de Casa Central integran, junto con las autoridades nombradas, el Comité de Rectoría<sup>13</sup>. Estos vicerrectores son: Vicerrector Académico, Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional, Vicerrector de Finanzas y Servicios, Vicerrector de Operaciones, y Vicerrector de Admisión y Vinculación con el Medio. Por su parte, los Vicerrectores de Sede son los representantes del Rector en las regiones correspondientes.

Figura 1. Autoridades Superiores Unipersonales



Fuente: Secretaría General

En la dimensión académica, a los Decanos les corresponde orientar, supervisar y administrar las tareas propias de cada facultad, en especial las funciones académicas, teniendo por misión coordinar los equipos humanos que se han constituido para el adecuado desarrollo de sus funciones. Las escuelas son las unidades académicas que pertenecen a una facultad, directamente responsables del desarrollo de la actividad docente de las carreras y programas que la componen; están a cargo de un Director y cuentan con un Consejo de Escuela y un Comité Curricular<sup>14</sup>. Los institutos son unidades académicas que complementan el trabajo que realizan las facultades y que imparten asignaturas específicas del conocimiento, para un conjunto de carreras que pertenecen a diversas facultades.

<sup>13</sup> Es un órgano de carácter consultivo y asesor del Rector, que funciona regularmente en forma semanal o quincenal, al cual le corresponde pronunciarse sobre todas las materias que el Rector someta a su conocimiento y se encuentren dentro del ámbito de su competencia atribuida, tanto por los Estatutos, como por el Reglamento Orgánico de la Institución.

<sup>14</sup> Anexo de Gestión N° 5, *Reglamento de Facultades, Escuelas e Institutos*.

La Universidad está conformada por ocho facultades, cuatro institutos, 37 escuelas y 58 carreras de pregrado, 46 de las cuales tienen admisión vigente de primer año. Las carreras de pregrado de UDLA se imparten en modalidad presencial y en los regímenes Tradicional (jornadas diurna y vespertina) y Executive<sup>15</sup>. En total, actualmente la Universidad alberga a 23.114 estudiantes de pregrado en las sedes Santiago, Viña del Mar y Concepción según la distribución descrita en la Tabla 1.

**Tabla 1. Estudiantes en regímenes Tradicional (diurno, vespertino) y Executive por sede: 2018**  
(número de estudiantes)

Régimen	Sede			Total
	Santiago	Viña del Mar	Concepción	
Tradicional diurno	9.611	2.138	2.551	14.300
Tradicional vespertino	2.605	197	298	3.100
<i>Total Tradicional</i>	<i>12.216</i>	<i>2.335</i>	<i>2.849</i>	<i>17.400</i>
Executive	3.795	1.111	808	5.714
<b>Total</b>	<b>16.011</b>	<b>3.446</b>	<b>3.657</b>	<b>23.114</b>

Nota: Considera información al 30 de abril de 2018.

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

Las organizaciones estudiantiles y gremiales se han fortalecido en los últimos años. En la actualidad, existen 58 centros de alumnos y 2 Federaciones, distribuidos entre las tres sedes. Por Decreto de Rectoría, y como resultado del diálogo entre estudiantes y autoridades de la Universidad, se ha formalizado la participación de representantes estudiantiles en el Consejo Superior<sup>16</sup>, en los Consejos Académicos de Sede y Campus, y en los Consejos de Facultad. En cuanto al nivel de organización sindical en la Universidad, del total de colaboradores de UDLA, que considera tanto la planta académica como la planta administrativa, el 75% se encuentra sindicalizado en tres instancias: el Sindicato N° 1 reúne al 40% del personal; el Sindicato N° 2 representa al 28%; y el Sindicato N° 3 al 7%<sup>17</sup>.

### 1.3. Modelo Educativo

El Modelo Educativo de Universidad de Las Américas es el marco general teórico y metodológico que orienta el quehacer formativo de la Institución en todas sus dimensiones<sup>18</sup>. Por tanto, presenta la interpretación de las tareas que tiene la Universidad, con el fin de otorgar sentido de identidad a los actores de la comunidad universitaria, y generar hábitos y normas que expliciten la cultura institucional fundada en los Sellos Valóricos de ética profesional, responsabilidad ciudadana y compromiso comunitario.

El Modelo Educativo UDLA posee dos propósitos fundamentales:

- Establecer el conjunto de lineamientos filosóficos, pedagógicos, organizacionales y sobre implementación y seguimiento que orientan el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como el conjunto de tareas de los actores de la comunidad universitaria.

<sup>15</sup> La Universidad solo imparte en modalidad online o no presencial, que corresponde al programa de postgrado Magíster en Docencia Universitaria (MDU). El régimen Tradicional se imparte en jornada diurna y vespertina y el régimen Executive en una jornada que contempla dos días de la semana en horario vespertino y el día sábado.

<sup>16</sup> Rectoría, *Decreto de Rectoría 01022018-01* (Santiago: UDLA, 2018).

<sup>17</sup> El Sindicato de Trabajadores de Empresas Universidad de Las Américas (Sindicato N°1) se constituyó el 24 de octubre de 2006. El Sindicato de Trabajadores UDLA N° 2 se constituyó el 27 de septiembre de 2008. El Sindicato de Académicos y Profesionales Universidad de Las Américas y otro (Sindicato N° 3) se constituyó el 6 de mayo de 2017.

<sup>18</sup> Anexo de Docencia N° 1, *Modelo Educativo*.

- Compartir con la comunidad en general la propuesta educativa que ofrece UDLA en el contexto de la educación superior, así como los pilares que la sustentan y orientan su labor formativa.

El Modelo Educativo data del año 2010 y fue profundizado el año 2014. Contempla cuatro dimensiones: filosófica, pedagógica, organizacional y de implementación y seguimiento. La descripción de cada dimensión se presenta en el *Capítulo V Docencia de Pregrado*. A partir del Modelo Educativo se estructura y orienta, teórica y metodológicamente, el proceso de enseñanza-aprendizaje centrado en el estudiante y el saber concebido de manera tripartita (saber, saber hacer y saber ser). La profundización del Modelo implicó adoptar un currículum por Resultados de Aprendizaje, en reemplazo del currículum por Objetivos, acción que demandó ajustar los perfiles de egreso y Programas de Asignatura al nuevo criterio curricular. Con el objeto de garantizar el alineamiento de la estructura curricular (mallas y Programas de Asignatura) con el Perfil de Egreso, se elaboraron en 2015 las matrices de tributación, que permiten explicitar la relación de cada asignatura con los Resultados de Aprendizaje declarados en el Perfil de Egreso. El proceso de ajuste y profundización contempló la estandarización del Sistema de Créditos en el 100% de las carreras y la implementación de un plan de capacitación y perfeccionamiento docente en metodologías acordes con el Modelo Educativo.

Actualmente, el Modelo Educativo está implementado en el 100% de las carreras y cuenta con mecanismos de aseguramiento de la calidad que permite garantizar un correcto diseño, validación, evaluación del logro y retroalimentación de perfiles de egreso y planes de estudios.

En las *secciones 5.2 y 5.5.6* se desarrolla este tópico con mayor detalle.

#### 1.4. Plan de Desarrollo Estratégico

La Universidad decidió avanzar en la construcción de un proyecto institucional trifuncional, consolidando el área de Vinculación con el Medio como una función esencial e institucionalizando el área de Investigación a través del desarrollo de líneas y núcleos de investigación. En el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21, la Universidad actualizó su Misión, explicitando su quehacer en las funciones ya señaladas.

##### Misión

*Comprometida con los valores institucionales, ética profesional, responsabilidad ciudadana y compromiso comunitario, la Misión de la Universidad es:*

*Proveer una experiencia universitaria centrada en el estudiante, para formar a una heterogénea población estudiantil de jóvenes y adultos, en un espectro disciplinar diversificado, en un marco de innovación al servicio de la enseñanza-aprendizaje y en una estrecha integración con la comunidad.*

*Contribuir al desarrollo de las personas, ofreciendo oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, y al desarrollo del país, disponiendo de espacios de creación e investigación, para aportar a la discusión de los problemas de la sociedad.*

Consistente con esta Misión, se actualizó también la Visión, estableciendo el desafío de profundizar el desarrollo académico, la complejidad institucional y el compromiso con la formación y desarrollo de los estudiantes y de las comunidades con las que la Universidad se relaciona.

## Visión

*Universidad de Las Américas es una universidad de calidad, con niveles crecientes de desarrollo académico y complejidad institucional, que aspira a ser reconocida por su compromiso con el progreso de sus estudiantes y de las comunidades con las que se relaciona.*

Para el logro de su Visión, la Universidad estableció cinco Propósitos Institucionales que explicitan los desafíos con la docencia y la formación de los estudiantes, la consolidación de la Vinculación con el Medio como función esencial de la Universidad, la institucionalización de una nascente área de Investigación, la formalización de un modelo de calidad, y la sustentabilidad bajo las nuevas exigencias de desarrollo, tanto del Sistema de Educación Superior como de la propia Universidad.

## Propósitos Institucionales

- 1) Potenciar la implementación del Modelo Educativo y el aseguramiento de una formación de calidad.
- 2) Consolidar el área de Vinculación con el Medio como una función esencial de la Universidad.
- 3) Institucionalizar la Investigación a través de líneas y núcleos de investigación específicos.
- 4) Potenciar la instalación del Modelo de Calidad UDLA.
- 5) Garantizar la sustentabilidad del proyecto institucional, resguardando los nuevos estándares de desarrollo académico.

La Figura 2 muestra un esquema del Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21, incluyendo los objetivos asociados a cada Propósito Institucional.

La *Sección 4.4.3* refiere a la evaluación del primer año de implementación del PDE 2017-21, el cual alcanzó un 98% de cumplimiento.

Figura 2. Síntesis del Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21

Visión	<p>Universidad de Las Américas es una universidad de calidad, con niveles crecientes de desarrollo académico y complejidad institucional, que aspira a ser reconocida por su compromiso con el progreso de sus estudiantes y de las comunidades con las que se relaciona.</p>				
Misión	<p>Comprometida con los valores institucionales, ética profesional, responsabilidad ciudadana y compromiso comunitario, la misión de la universidad es:</p> <p>&gt;&gt; Proveer una experiencia universitaria centrada en el estudiante, para formar a una heterogénea población estudiantil de jóvenes y adultos, en un espectro disciplinar diversificado, en un marco de innovación al servicio de la enseñanza-aprendizaje y en una estrecha integración con la comunidad.</p> <p>&gt;&gt; Contribuir al desarrollo de las personas, ofreciendo oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, y al desarrollo del país, disponiendo de espacios de creación e investigación, para aportar a la discusión de los problemas de la sociedad.</p>				
Propósitos Institucionales	<p>1. Potenciar la implementación del Modelo Educativo y el aseguramiento de una formación de calidad.</p>	<p>2. Consolidar el área de Vinculación con el Medio como una función esencial de la Universidad.</p>	<p>3. Institucionalizar la Investigación a través de Líneas y Núcleos de Investigación específicos.</p>	<p>4. Potenciar la instalación del Modelo de Calidad Institucional.</p>	<p>5. Garantizar la sustentabilidad del proyecto institucional resguardando los estándares del desarrollo académico.</p>
Objetivos Estratégicos	<p>Consolidar el Modelo Educativo por Resultados de Aprendizaje, asegurando el logro de los perfiles de egreso y la calidad del proceso formativo.</p> <p>Consolidar un Plan Integral de Evaluación de Perfiles de Egreso que permita evaluar la progresión del logro de los Resultados de Aprendizaje y fortalecer el proceso de mejora continua de las carreras.</p> <p>Fortalecer el diseño e implementación de programas de educación de adultos y la innovación en metodologías de enseñanza-aprendizaje en programas para estudiantes con experiencia laboral.</p> <p>Fortalecer los sellos valóricos institucionales como ejes transversales de la formación universitaria.</p> <p>Consolidar el Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE) para favorecer el logro de los Resultados de Aprendizaje; la permanencia, progresión académica y eficiencia, que además le permita vivir una experiencia universitaria integral.</p> <p>Potenciar el plan general de desarrollo al docente, que considere su reclutamiento, retención y perfeccionamiento, y que garantice la calidad de la docencia y el desarrollo de la investigación en ámbitos pedagógicos y disciplinarios.</p> <p>Actualizar la oferta académica acorde al Modelo Educativo y al desarrollo Institucional.</p>	<p>Potenciar la institucionalidad del área de Vinculación con el Medio.</p> <p>Reforzar la articulación de Vinculación con el Medio con los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Fortalecer la vinculación con egresados y empleadores.</p>	<p>Potenciar la investigación interna a través de proyectos de investigación y promover la formación de núcleos interdisciplinarios específicos, asociados a los sellos institucionales.</p> <p>Potenciar la producción académica de la Institución.</p> <p>Potenciar la visibilidad de las actividades y resultados de Investigación de la universidad.</p> <p>Potenciar el aprendizaje de habilidades investigativas en el currículo de las carreras.</p>	<p>Instalar un sistema de evaluación de la efectividad institucional.</p> <p>Instalar un sistema de evaluación de la efectividad educativa.</p> <p>Consolidar la implementación de la política de la calidad.</p> <p>Coordinar permanentemente procesos de auto-evaluación y acreditación, tanto institucional como de carreras.</p>	<p>Garantizar la sustentabilidad financiera para el logro de los Propósitos Institucionales declarados.</p> <p>Potenciar la recuperación del prestigio institucional.</p> <p>Optimizar procesos de gestión operacional velando por el uso eficiente de tecnología, infraestructura y equipamiento.</p> <p>Proveer, mantener y desarrollar un equipo humano orientado al cumplimiento de la Misión y Visión institucional.</p> <p>Fortalecer los espacios y herramientas institucionales de apoyo al aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Fortalecer la estructura organizacional acorde a los nuevos desafíos institucionales.</p> <p>Actualizar el sistema de admisión, en el marco del Modelo Educativo, potenciando la progresión estudiantil, eficiencia y sustentabilidad.</p> <p>Fortalecer la planificación estratégica con procesos clave de la gestión institucional.</p>

Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

### 1.5. Modelo de Vinculación con el Medio

Desde su fundación, la Universidad ha desarrollado actividades de extensión y de vinculación con el entorno. Institucionalmente, el paso de la extensión a la vinculación con el medio se origina en la evolución conceptual de la función a partir de la cual la Universidad inicia un proceso de reflexión que ha permitido avanzar gradualmente en la formalización de acciones con componente bidireccional, conformando programas institucionales que se ajustaron con el objetivo de incrementar su relevancia en la formación profesional de los estudiantes.

Tanto en el PDE 2014-16, que sentó las bases para el desarrollo del área, como en el actual PDE 2017-21, UDLA ha generado la institucionalidad necesaria para la consolidación de las líneas y programas de Vinculación con el Medio como una función esencial de la Universidad.

Para ello la Universidad actualizó su Política de Vinculación en 2017<sup>19</sup>, de manera de adecuarla a sus propósitos, estableciendo los principios orientadores que guían a la Institución en cuanto al quehacer de la VcM. Así, en el marco de los valores institucionales -ética profesional, responsabilidad ciudadana y compromiso comunitario- la Vinculación con el Medio se define como comprometida con la articulación con la Docencia de Pregrado y la Investigación, y con el desarrollo de las comunidades con las que se relaciona.

De la Política se desprende el Modelo de Vinculación con el Medio, el que plasma la articulación con otras funciones de la Universidad. El Modelo orienta el accionar de las distintas áreas dentro de UDLA, como se ilustra en la Figura 3.

Figura 3. Modelo de Vinculación con el Medio UDLA



Fuente: Política de Vinculación con el Medio, UDLA

<sup>19</sup> Anexo de Docencia N° 9, Política de Vinculación con el Medio Universidad de Las Américas.

Para la gestión interna de Vinculación con el Medio, se han fortalecido los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación, de acuerdo a los nuevos lineamientos y estructura matricial de la Universidad. Asimismo, se redefinió la organización institucional, mediante la creación de nuevos cargos tanto a nivel central como en sedes y facultades, con el objetivo de robustecer la capacidad de gestión. También se establecieron instancias de retroalimentación con el medio externo -Consejos de Vinculación con el Medio de Sede y Consejos de Empleabilidad de Facultad-, con el fin que los programas y actividades de VcM respondieran a las necesidades locales y/o disciplinares. Finalmente, se ha incrementado significativamente el presupuesto para el área, pasando de MM\$632 el 2014 a MM\$1.019 en 2017.

La maduración del área de Vinculación con el Medio refleja tanto la capacidad institucional de avance hacia el logro de sus propósitos declarados como su ajuste a las definiciones del Sistema de Educación Superior. En efecto, la adecuación de la Política de Vinculación con el Medio, el establecimiento de un modelo que guía el accionar en el área, el fortalecimiento de la estructura organizacional y la asignación creciente de recursos dan cuenta de la opción institucional por la consolidación de la Vinculación con el Medio como una función esencial. Todo ello en el marco del fortalecimiento de la articulación con la docencia impartida, particularmente en la contribución al logro del Perfil de Egreso y a la formación integral de los estudiantes.

En la *sección 5.9 Relación entre Docencia y Vinculación con el Medio*, se desarrolla este tópico con mayor detalle.

## 1.6. Modelo de Aseguramiento de la Calidad

El Modelo de Calidad UDLA busca constituir una cultura de calidad basada en el compromiso con los siguientes principios que orientan su desarrollo: mejora continua, autoevaluación, transparencia y rendición de cuentas<sup>20</sup>. El Modelo tiene como objetivo fundamental el aseguramiento de la calidad de la Gestión Institucional en su conjunto. Para ello establece, a su vez, tres objetivos específicos: evaluar la coherencia institucional, evaluar la efectividad de los procesos misionales y garantizar la homogeneidad de sus procesos académicos y administrativos.

- **Coherencia institucional.** Entendida como la capacidad de la Institución para cumplir con su Plan de Desarrollo Estratégico, efectuar un seguimiento sistemático de la articulación institucional y realizar los ajustes y cambios que se requieren para avanzar en el logro de los propósitos definidos.
- **Efectividad de los procesos misionales.** Se refiere a los mecanismos existentes para la evaluación de la eficacia y eficiencia de las funciones misionales: Docencia de Pregrado, Vinculación con el Medio e Investigación. Se realiza mediante el seguimiento y evaluación de los objetivos, indicadores y metas comprometidos en cada una de estas funciones.
- **Homogeneidad de los procesos académicos y administrativos.** Se lleva a cabo mediante el levantamiento y modelamiento del mapa de procesos institucionales, para posteriormente monitorear y garantizar su cumplimiento. Para procesos seleccionados, se ejecutan auditorías externas, con el fin de evaluar su aplicación en todas las sedes, campus y unidades, detectando brechas a partir de las cuales se generan acciones de mejora.

---

<sup>20</sup> Anexo de Gestión N° 4, *Modelo de Aseguramiento de la Calidad*.

Para implementar el Modelo de Calidad UDLA se cuenta con el apoyo de un sistema integrado de información que alimenta los procesos de análisis institucional. Finalmente, como mecanismos de auditoría externa, el Modelo considera la acreditación institucional y la acreditación de carreras.

La *Sección 4.10. Sistema de Aseguramiento de la Calidad* refiere en detalle al Modelo de Calidad UDLA.

## 1.7. Síntesis del desarrollo de UDLA de los últimos años

En marzo de 2016, la Comisión Nacional de Acreditación resolvió acreditar a Universidad de Las Américas por tres años. A partir de este hito, la Institución ha concentrado sus esfuerzos en materializar el Plan de Mejoramiento comprometido en dicha acreditación, dar cumplimiento y cierre al PDE 2014-16 e implementar los nuevos propósitos y objetivos del PDE 2017-21.

La Universidad está comprometida con la acreditación institucional, como también con el aseguramiento de calidad de sus carreras. Durante los últimos años, se han llevado adelante 51 procesos de acreditación de carreras, lo que se ha traducido en la acreditación del 59% de las carreras acreditables, alcanzando un 77% de los estudiantes que cursan estudios en programas acreditados. Esto posiciona a UDLA por sobre el promedio de las universidades acreditadas por 4 años en ambos indicadores<sup>21</sup>.

La Universidad ha aumentado significativamente el número y calificaciones de su cuerpo académico. Actualmente, UDLA presenta una ratio de 37 estudiantes por Jornada Completa Equivalente (JCE) académica y 24 estudiantes por JCE, considerando tanto a académicos como a docentes. La mayor parte de sus académicos y docentes cuentan con postgrado: 61% de académicos y 54% considerando tanto a académicos como a docentes<sup>22</sup>. Ambos indicadores se ubican dentro del rango que ostentan las universidades acreditadas por 4 años, según información de Servicio de Información de Educación Superior (SIES).

El fortalecimiento académico ha permitido también lograr un avance en el área de Investigación, con 44 publicaciones indexadas entre el 2015-17; y, 37 académicos y docentes desarrollando proyectos de investigación al 2018.

Los procesos de aseguramiento de la calidad de la docencia, el fortalecimiento de su personal académico, y el mayor desarrollo del Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE) han permitido a UDLA avanzar 9 puntos en retención de primer año, alcanzado un 70% en 2018; en tanto que la tasa de titulación oportuna bordea un 40%.

Se destaca también la consolidación de la función de Vinculación con el Medio, en particular de las líneas Comunitaria y de Responsabilidad Ciudadana, lo que ha llevado a la actualización del Modelo de Vinculación con el Medio, impactando en forma positiva tanto en la formación de los estudiantes como en el número de organizaciones y beneficiarios de la labor de la Universidad, que alcanzan a más de 40 mil personas el año 2017 entre beneficiarios y participantes.

<sup>21</sup> Elaboración propia a partir de base "Buscador de instituciones" publicada en página web Mi Futuro ([www.mifuturo.cl](http://www.mifuturo.cl)). Resultados de acreditación institucional al 31 de enero de 2018.

<sup>22</sup> Porcentajes medidos en JCE.

En síntesis, el período actual de desarrollo marca un tránsito gradual desde una universidad docente a una trifuncional, que robustece su proceso misional de Docencia de Pregrado, aspira a consolidar la Vinculación con el Medio e institucionalizar la Investigación, sumándolos a los procesos misionales de la Universidad. Este desarrollo ha sido posible mediante la implementación de mecanismos sólidos de aseguramiento de la calidad que favorecen la mejora continua, y sistemas de gestión y análisis institucional que fomentan una visión crítica de sus fortalezas y debilidades, avances que han quedado de manifiesto en el actual proceso de autoevaluación.

La Tabla 2 presenta una comparación de los indicadores de gestión en los dos últimos procesos de autoevaluación.

**Tabla 2. Comparación de indicadores de gestión en procesos de autoevaluación: 2015 y 2018\***

Ámbito	Indicador	2015	2018
Gestión Institucional	Áreas acreditadas (n°)	0	2
	Carreras acreditadas (n°)	14	29
	Carreras acreditadas (% sobre acreditables)	28%	59%
	Estudiantes pregrado en carreras acreditadas (%)	44%	77%
	Estudiantes con becas UDLA (%)	50%	58%
	Ejemplares en bibliotecas (n°)	281.832	309.558
	Superficie construida por estudiante de jornada principal (m <sup>2</sup> )	7,9	7,4
	Inversión en equipamiento e infraestructura (MM\$ de cada año)	1.778	2.261
	Cobertura WiFi (% de alcance en áreas públicas y de estudio)	75%	100%
	Accesos al sistema BI-UDLA (número)	11.931	26.039
Docencia de Pregrado	Matrícula nueva pregrado (n° de estudiantes)	5.165	6.127
	Matrícula total pregrado (n° de estudiantes)	26.229	23.114
	Asignaturas críticas (% sobre total de asignaturas)	9,8%	6,7%
	Tasa de retención de 1er año (%)	61%	70%
	Tasa de titulación oportuna (%)	34%	39%
	Duración real de carrera (n° semestres)	10,1	9,3
	Académicos y docentes (n°)	2.976	3.026
	Personal académico (n°)	649	704
	Académicos con postgrado (JCE) (%)	31%	61%
	Estudiantes por académico y docente (JCE) (ratio)	27	24
	Estudiantes por académico (JCE) (ratio)	45	37
	Participantes del Programa Escuela Docente (n°)	1.485	1.985
	Matriculados en Magíster en Docencia Universitaria (n°)	216	142
	Centros de Alumnos (n°)	44	58
Investigación	Estudiantes participantes Taller de Introducción a la Vida Universitaria (n°)	1.145	2.392
	Publicaciones anuales indexadas (n° últimos tres años)	13	44
	Académicos con perfil de investigador (n°)	4	37
Vinculación con el Medio	Porcentaje de académicos con doctorado (%)	1%	5%
	Actividades Línea Vinculación Académica (n°)	162	250
	Asistentes a actividades Línea Vinculación Académica (n°)	22.718	31.015
	Actividades Línea Responsabilidad Ciudadana (n°)	4	105
	Asistentes a actividades Línea Responsabilidad Ciudadana (n°)	410	8.968
	Estudiantes participantes del Programa de Intervención Comunitaria	4.969	3.894
	Atenciones Operativos Ciudadanos (n°)	20.327	34.902
	Atenciones Centros de Atención a la Comunidad (n°)	41.039	48.839
	Egresados y empleadores participantes en encuentros	1.827	5.779
	Estudiantes matriculados en Programas de Educación Continua (n°)	227	873
Índice de empleabilidad de 1er año según portal MiFuturo.cl (%)**	74%	78%	

Nota: (\*) Los años hacen referencia a los períodos de acreditación; los indicadores pueden tener fechas de cierre en un mes/año distinto. (\*\*) Según estimaciones de cifras comparables.

Fuente: Dirección de Análisis Institucional



# Avances en relación con el proceso anterior

---



## II. AVANCES EN RELACIÓN CON EL PROCESO ANTERIOR

En este capítulo se detallan las acciones políticas, estratégicas y operativas realizadas para abordar las observaciones consignadas en la Resolución N°354 en las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado. Para cada observación se detallan resultados y evidencias que respaldan la superación de las debilidades identificadas en dicha resolución.

### 2.1. Debilidades identificadas en el área de Gestión Institucional

Observación
En Gestión Institucional, los propósitos han sido definidos y reestablecidos a la luz de las exigencias que le planteó la no acreditación de 2013, y que se plasman en la actualización del PDE 2014-16. <i>El período reciente de implementación no permite verificar cabalmente aún la eficacia de las adaptaciones efectuadas a nivel de Misión y Propósitos Institucionales</i> (pág. 12 Res. 354).

Fuente: Comisión Nacional de Acreditación

#### ***Acciones políticas/estratégicas desarrolladas***

El Plan de Desarrollo Estratégico 2014-16 fue concebido como un plan de transición, que tuvo por objetivo central la recuperación de la acreditación. Para ello, consideró un ajuste en la Misión institucional que buscaba, por una parte, explicitar el carácter heterogéneo de los estudiantes UDLA y, por otra, centrar el proceso formativo en el aprendizaje. Los Propósitos Institucionales tuvieron como foco garantizar la calidad y homogeneidad de la formación, el fortalecimiento de las capacidades de análisis institucional, optimizar los procesos de gestión y garantizar la sustentabilidad institucional y, finalmente, instalar las bases para el desarrollo de las áreas de Vinculación con el Medio e Investigación.

El cierre del PDE 2014-16 tuvo una evaluación altamente positiva, con un 97% de cumplimiento de las metas comprometidas, lo que permitió la construcción de un nuevo Plan de Desarrollo Estratégico para el período 2017-21 con una nueva Misión y Propósitos Institucionales, cuyo objetivo es la consolidación de un proyecto de universidad trifuncional, que desarrolla las funciones de Docencia de Pregrado, Vinculación con el Medio e Investigación. El análisis del cierre se encuentra formalizado en el documento *Plan de Desarrollo Estratégico Actualizado 2014-16: Evaluación del Período*<sup>23</sup>. A continuación, se presentan los principales logros por propósito obtenidos al cierre del PDE, es decir, diciembre 2016:

1. *“Garantizar la calidad y homogeneidad de la formación impartida por UDLA”*. Destaca el cumplimiento de prácticamente el 100% de las metas asociadas a este primer propósito. Entre estas metas son relevantes la profundización del Modelo Educativo y el mejoramiento en las credenciales de la planta académica, alcanzando un 40% de académicos con postgrado, dos puntos más por sobre lo planificado. Por su parte, los indicadores de progresión estudiantil muestran resultados en las tasas de titulación y asignaturas críticas mejores a los proyectados, mientras que la tasa de retención de primer año, a pesar de haber aumentado en 8 puntos porcentuales, llegó a un 68% para la cohorte 2016. Al año siguiente del cierre del PDE, este indicador mejoró dos puntos porcentuales alcanzando un 70% de retención de primer año para la cohorte 2017.

<sup>23</sup> Anexo N° 17 de Gestión, *Plan de Desarrollo Estratégico 2014-2016: Evaluación del Período*.

2. *“Fortalecer los procesos de análisis institucional y el mejoramiento de los sistemas de información”*. Las acciones se orientaron tanto al fortalecimiento de la Dirección de Análisis Institucional como a desarrollar procedimientos específicos para la planificación estratégica. El Sistema de Gestión Institucional BI-UDLA<sup>24</sup> ha logrado evidenciar su potencialidad y la capacidad de adaptación respecto a los requerimientos de las distintas áreas. Se convierte en una plataforma integradora de la información que proviene de diferentes fuentes, y genera indicadores y reportes con definiciones claras que son conocidas por distintos actores institucionales en función de su perfil de usuario, fortaleciendo así las capacidades de análisis institucional en UDLA. Para el año 2017, los accesos a los reportes generados mediante esta plataforma fueron 26.039. Otro aspecto importante en este punto se relaciona con el fortalecimiento de las capacidades de análisis, tanto a nivel institucional como de carreras, lo que se evidencia en las 24 carreras acreditadas a fines de 2016, que representan un 66% de la matrícula UDLA. Durante el año 2017 y 2018 se continuó avanzando en el aseguramiento de la calidad, llegando en julio de 2018 a 29 carreras acreditadas, con 77% de estudiantes en estas carreras.
3. *“Optimizar los procesos de gestión operacional de UDLA”*. Las acciones relacionadas con este propósito se cumplieron al 100%, destacando el fortalecimiento de la matricialidad mediante el aumento de la presencia académica en campus, asociado al aumento de académicos, cuya ratio de alumnos por académico (JCE) mejoró de 61, para el año 2014, a 39 en 2016, y llegando a 37 en junio de 2018. Ello ha sido acompañado de un mejoramiento sustantivo de las credenciales académicas, pasando de 33% a 61% de académicos con postgrado.
4. *“Asegurar la sustentabilidad de la Institución”*. En este propósito, el mantenimiento de una estructura financiera sin endeudamiento permitió la implementación del proyecto educativo en un escenario adverso para la Institución, favoreciendo la priorización de recursos hacia el área académica. Por otra parte, la implementación de proyectos de optimización de contratos, eficiencias operacionales y racionalización de recursos en el área administrativa generaron cerca de MM\$5.500 de ahorro en el período 2014-16, los que pudieron ser invertidos en el fortalecimiento de la planta académica, la instalación del Modelo de Calidad UDLA y acciones de Vinculación con el Medio. Estas reestructuraciones sentaron las bases para definir lo que será el Plan de Financiamiento asociado al PDE 2017-21.
5. *“Fortalecimiento de la institucionalidad UDLA, entregando las bases para el desarrollo de la Investigación y Vinculación con el Medio”*. Con este propósito, se oficializaron las políticas y normativas institucionales vinculadas a ambas áreas y se fortaleció el Programa de Intervención Comunitaria como eje de desarrollo de la Vinculación con el Medio (VcM). En este programa, que tiene por objeto vincular a UDLA con la comunidad, regional y territorial, se desarrollan experiencias de aprendizaje y servicio en los estudiantes a partir de la colaboración e involucramiento, aportando de esta manera a la formación de sus alumnos y futuros egresados, y a la calidad de vida de los usuarios. Así, durante el período se aumentó en tres las carreras que adoptaron el Programa de Intervención Comunitaria, llegando a ocho en 2016, y se constituyeron 27 mesas barriales que cumplen el rol de contraparte en las actividades de Intervención Comunitaria. Producto de este avance, a partir de 2017 se actualiza la Política de VcM y se implementa el Modelo de VcM. Por su parte, en Investigación, se implementaron los primeros mecanismos de apoyo, tales como proyectos internos, apoyo a la asistencia a eventos académicos e incentivos a la publicación en revistas indexadas. A fines de 2016, fecha de cierre del PDE, se obtuvieron los primeros 10 proyectos financiados con recursos UDLA en ejecución, así como las primeras publicaciones cuyos

---

<sup>24</sup> *Datawarehouse* institucional que contiene la colección completa de datos integrados y medidos con indicadores y variables en el tiempo.

autores recibieron los incentivos establecidos. Al cierre de 2017, el incremento de publicaciones indexadas en SCOPUS/WOS y Scielo respecto de 2015 fue de 5 a 20 y 2 a 5 respectivamente. En términos de proyectos con financiamiento interno, desde 2017 hay 20 proyectos en ejecución, proyectándose un aumento a 30 a partir de 2019.

En resumen, la evaluación positiva del PDE 2014-16 y el logro de la acreditación institucional permitieron el tránsito hacia un nuevo Plan de Desarrollo Estratégico para el período 2017-21, con el fin de consolidar un proyecto universitario de carácter trifuncional.

#### ***Acciones operativas desarrolladas***

- Seguimiento, evaluación y documentación del cierre del PDE 2014-16.
- Formulación, implementación y seguimiento del Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21.

#### ***Resultados y evidencias***

Los resultados más destacados se listan a continuación:

- Se logró el cumplimiento del 97% de las metas establecidas en el PDE 2014-16.
- Se consolidan las bases institucionales para avanzar hacia una universidad que desarrolla las funciones de Vinculación con el Medio e Investigación en áreas específicas. Ello ha sido formalizado en el nuevo PDE 2017-21, que profundiza aspectos desarrollados en el PDE anterior.
- Se profundizó el Modelo Educativo UDLA, mediante la instalación de mecanismos de aseguramiento del Perfil de Egreso y el fortalecimiento de la calidad del proceso formativo.
- Se instaló un conjunto de indicadores y estándares de servicio a la docencia para garantizar la homogeneidad del servicio a los estudiantes.
- Se fortaleció la Dirección de Análisis Institucional a través del incremento de la entrega de reportes y de cifras confiables a nivel interno y externo.
- Se mejoró la tasa de retención de primer año en 9 puntos porcentuales comparando la cohorte 2014 con la cohorte 2017, alcanzando un 70% para esta última.
- Al cierre de este informe, UDLA cuenta con 29 carreras acreditadas, que representan el 59% de programas acreditables de la Universidad. Por tanto, aproximadamente un 77% de los estudiantes UDLA se encuentra estudiando en una carrera acreditada.

#### ***Síntesis***

Los resultados muestran la eficacia de las adaptaciones efectuadas a nivel de Misión y Propósitos Institucionales. De los logros resumidos en los párrafos anteriores, se destacan la acreditación de carreras, la instalación del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso, la instalación de políticas e instrumentos de promoción de la Investigación, generando un número creciente de publicaciones indexadas, así como la consolidación de la Vinculación con el Medio como función esencial, mediante la instalación de política, modelo e instrumentos de desarrollo. Por su parte, el cierre exitoso del PDE 2014-16, que se encuentra reflejado en el documento *Plan de Desarrollo Estratégico 2014-16: Evaluación del Período*, permitió enfrentar el proceso de planificación 2017-21, mediante el cual Universidad de Las Américas avanza a constituirse como una Institución que desarrolla las tres funciones esenciales de una institución de educación superior. Para ello, en este nuevo plan se realizaron ajustes a las definiciones estratégicas de UDLA que permitieron determinar con mayor precisión los desafíos institucionales para el período.

### Observación

*Los directivos superiores cuentan con calificaciones y experiencia para el desarrollo de su trabajo. Asimismo, existen definiciones claras de atribuciones, funciones e instancias de toma de decisiones. Sin embargo, a juicio del Comité de Pares, es necesario revisar la situación de los Directores de Carrera<sup>25</sup>, ya que se observa sobrecarga de funciones en algunos de ellos y falta de correlación entre la expertise profesional y los programas asignados (pág. 04 Res. 354).*

Fuente: Comisión Nacional de Acreditación

#### **Acciones políticas/estratégicas desarrolladas**

Con el fin de superar la debilidad consignada, se fortaleció la gestión de las carreras en los campus, aumentando la dotación y designando en las carreras un director de la especialidad. Dicho director depende funcionalmente de los Directores de Escuela de cada facultad y jerárquicamente de los Directores Académicos de Campus.

Para reforzar la conducción académica de la carrera en campus, se actualizó la descripción del cargo de Director de Carrera en Campus. Se puso acento en la supervisión de la carrera, la implementación de los planes de estudios, el logro del Perfil de Egreso y asegurar la calidad académica impartida a sus alumnos, además de resguardar y supervisar la labor que ejercen los académicos de su equipo, en concordancia con la Dirección Académica de Campus.

#### **Acciones operativas desarrolladas**

- Se realizó un levantamiento y diagnóstico de la carga laboral y distribución de esta, según las funciones definidas en la descripción de cargo de los Directores de Carrera de Campus.
- Se determinó el listado de actividades administrativas que dejarían de realizar los Directores de Carrera, con el objetivo de enfocarse en las responsabilidades relacionadas con su carrera y la docencia.
- Se analizó la base de datos de Directores de Carrera y académicos, según diversas variables, para la elaboración de una propuesta de cargos de directores y docentes.
- Se revisó la nueva estructura de directores y académicos con cada una de las facultades.
- Se formalizó cargo de Coordinador de Instituto para cada sede/campus.
- Se fortaleció la operación de los campus con la definición y contratación de un nuevo cargo de Asistentes de Operaciones de Campus.
- Se llamó a concurso público para llenar cargos de Directores de Carrera de Campus.

#### **Resultados y evidencias**

A partir del primer semestre del año 2018, las carreras en campus cuentan con un Director de Carrera de la especialidad, quien –debido a la liberación de parte de su carga administrativa y la concentración en una disciplina– dispone de mayor tiempo de dedicación a la conducción académica, incluyendo la atención de estudiantes. Así, UDLA pasó de contar con 54 Directores de Carrera el año 2015, a 90 a partir del año 2018. La Tabla 3 muestra la asignación de Directores de Carrera de Campus y carrera, comparados con la situación del año 2015.

Desde la perspectiva de las carreras, cada una de ellas es conducida por un Director de Carrera que posee las credenciales académicas y profesionales de la disciplina.

Desde la perspectiva de los Directores de Carrera, el 70% de ellos tiene solo una carrera a su cargo, lo que permite optimizar las funciones asociadas a la gestión académica de cada programa. El 30%

<sup>25</sup> La Universidad define estos cargos como Director de Carrera, mientras que el dictamen hace referencia a jefes de carrera. En adelante, el texto hace referencia al nombre oficial institucional: Director de Carrera.

de los directores que tienen más de una carrera bajo su dirección, corresponde a carreras donde el director posee una formación disciplinar afín, como es el caso de Construcción Civil y Técnico de Nivel Superior en Construcción, o Enfermería y Técnico de Nivel Superior en Enfermería. El listado de directores en cada carrera de campus se presenta en la Ficha Institucional.

**Tabla 3. Directores de Carrera por facultad y sede: 2015 y 2018**  
(número de directores)

Facultad	2015				2018			
	Santiago	Viña del Mar	Concepción	Total	Santiago	Viña del Mar	Concepción	Total
Arquitectura, Diseño y Construcción	2	1	1	4	3	2	1	6
Ciencias de la Salud	6	3	3	12	13	5	5	23
Ciencias Sociales	3	1	1	5	6	2	2	10
Comunicaciones y Artes	2			2	5	1		6
Derecho	2	1	1	4	4	1	1	6
Educación	6	3	2	11	6	4	3	13
Ingeniería y Negocios	9	1	1	11	10	5	2	17
Medicina Veterinaria y Agronomía	2	1	1	4	5	1	1	7
Instituto Deporte	1	0	1	2	1	1		2
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>90</b>

Fuente: Dirección General de Personas

### Síntesis

Se amplió la dotación de Directores de Carrera en los campus, actualizando su perfil y descripción de cargo para asegurar la pertinencia disciplinar con la carrera que dirigen.

### Observación

*En general, existen mecanismos claros de selección y reclutamiento del personal directivo, académico y administrativo. Sin embargo, en el ámbito académico y docente, al Comité de Pares le llamó la atención el hecho de que prácticamente no se efectuara concurso público para la incorporación de profesores...” (pág. 05 Res. 354). Por otra parte, “se considera necesario que la Universidad revise los mecanismos de reclutamiento de la planta docente, con la finalidad de evitar criterios de selección subjetivos y endogámicos” (pág. 13 Res. 354).*

*“Respecto de la promoción, de forma gradual se ha ido implementando un proceso de Jerarquización Académica, que se encuentra formalmente establecido y se realiza cada tres años. Sin embargo, este aún no considera incentivos de remuneración” (pág. 05 Res. 354).*

*“En general, no se constata evidencia de política de remuneraciones establecidas y conocidas, tanto para el ámbito académico como administrativo” (pág. 05 Res. 354).*

Fuente: Comisión Nacional de Acreditación

### Acciones políticas/estratégicas desarrolladas

Con el fin de abordar las debilidades referidas a recursos humanos en general y recursos académicos en particular, se revisó y actualizó el conjunto de procedimientos del área, entre ellos, los referidos a reclutamiento y selección, y perfeccionamiento y capacitación.

Paralelamente, se actualizó el *Reglamento del Académico*<sup>26</sup>. En él se ajustaron aspectos relativos a la jerarquización y evaluación de los académicos y docentes. La labor fue emprendida por comisiones de trabajo, cuyo producto final fue la generación del documento *Manual de Gestión de Personas*<sup>27</sup>, que reúne lo referido al personal académico y administrativo de la Universidad. Dicho documento

<sup>26</sup> Anexo de Docencia N° 8, *Reglamento del Académico*.

<sup>27</sup> Anexo de Gestión N° 19, *Manual de Gestión de Personas*.

cuenta con cuatro procedimientos: Ingreso; Capacitación y Perfeccionamiento; Bienestar y Remuneraciones; y, de Evaluación del Desempeño.

Estos contemplan lo siguiente:

- 1) Procedimiento de Ingreso: define las directrices para asegurar la contratación de los postulantes más competentes en los procesos de selección, tanto del personal académico como administrativo.
- 2) Procedimientos de Capacitación y Perfeccionamiento: regula los ámbitos de perfeccionamiento, tanto para el personal académico como el administrativo en ámbitos de perfeccionamiento docente, perfeccionamiento disciplinar, perfeccionamiento profesional y capacitación general.
- 3) Procedimientos de Bienestar y Remuneraciones: aluden a la administración salarial, beneficios complementarios al sistema de remuneraciones e incentivos de bienestar, que la Institución pone a disposición del personal académico y administrativo.
- 4) Procedimiento de Evaluación del Desempeño: establece las directrices que orientan los procesos de evaluación y retroalimentación, con la finalidad de asegurar la mejora continua y la calidad en el cumplimiento de las funciones universitarias.

#### ***Acciones operativas desarrolladas***

- Desde el año 2016, todos los llamados a concursos académicos se realizan mediante concurso público, utilizando portales públicos de ofertas de trabajo. De igual manera, dichos concursos se publican en la página web institucional.
- Se estableció el Comité de Selección Académica, que es la instancia que define la selección final, en función de las ternas de postulantes.
- Se diseñó e implementó el nuevo *Reglamento del Académico*.
- Se diseñó e implementó el nuevo proceso de Jerarquización Académica a partir del segundo semestre de 2017.
- Se aplicó el artículo 44 del *Reglamento del Académico* que establece la asignación, por una única vez, de un bono de reconocimiento a los académicos que alcancen la categoría de Profesor Titular, bono que ascendió a la suma de \$1 millón.
- Se definieron incentivos económicos a ser implementados según el resultado de la Evaluación del Desempeño, de acuerdo a lo estipulado en el artículo 50 del Reglamento del Académico.

#### ***Resultados y evidencias***

- Se cuenta con un *Manual de Gestión de Personas*, aprobado y en implementación, que regula el reclutamiento y selección de académicos.
- A partir de 2016, los académicos se contratan mediante concursos académicos públicos.
- El 86% de los académicos contratados en el último bienio es externo a la Universidad.
- Se estableció en el Reglamento Académico un mecanismo de incentivo económico a la progresión en la carrera académica, asignando, por una parte, un bono de reconocimiento a los académicos que alcanzaron la categoría de Profesor Titular, y bonos a los resultados de la Evaluación del Desempeño académico, comenzando con el 5% mejor evaluado.
- La Universidad cuenta con 556 académicos jerarquizados.

### Síntesis

La actualización de la normativa de Recursos Humanos ha significado un cambio en la Gestión Institucional, particularmente en lo relacionado con la gestión de los recursos académicos. En efecto, la modificación de los mecanismos de reclutamiento, selección y contratación académica ha implicado un ajuste positivo en cuanto a la composición de los académicos de la Universidad. Asimismo, el nuevo *Reglamento del Académico* –que norma los procesos de jerarquización y evaluación– es consistente con las nuevas funciones institucionales derivadas de la Misión y Visión, y establece mecanismos de incentivo económico a la Evaluación del Desempeño.

#### Observación

*La Universidad ha parametrizado los requerimientos para las diferentes actividades que se realizan. Durante la visita de evaluación externa, se verificó la homogeneidad entre las diferentes sedes y campus, salvo en el caso de Santiago Norte, que no cumple con los estándares definidos y que se encuentra en proceso de cierre (pág. 05 Res. 354).*

Fuente: Comisión Nacional de Acreditación

### Acciones políticas/estratégicas desarrolladas

Tal como consigna la Resolución N° 354 de la CNA, durante el desarrollo de la visita de pares en octubre de 2015, el Campus Santiago Norte se encontraba en proceso de cierre. Este proceso se inició por acuerdo de la Junta Directiva del 18 de marzo de 2015, proyectándose el cierre definitivo para el primer semestre de 2018. No obstante, dada la reducida cantidad de estudiantes para el año 2016<sup>28</sup>, que podía impactar negativamente en el proceso formativo, se decide adelantar el cierre del campus para el año 2017. Esta decisión fue respaldada por medio del Decreto de Rectoría N° 27032017-01. Para ello, la Universidad implementó un plan de cierre en consulta con los estudiantes, cuyos objetivos principales fueron minimizar el impacto en el proceso formativo de los estudiantes, resguardando los resultados de los indicadores de progresión.

### Acciones operativas desarrolladas

- Elaboración de un programa de traslado de los estudiantes vigentes del campus, resguardando el menor impacto académico y operativo. Este programa contempla mecanismos de compensación individualizados para los estudiantes.
- Elaboración de una memoria de cierre del proceso, la cual fue informada a distintos organismos externos<sup>29</sup>.
- Implementación de un plan de seguimiento de la progresión académica de los estudiantes trasladados, con el fin de evaluar el impacto de esta medida en términos de la progresión de los alumnos trasladados.

### Resultados y evidencias

- Se llevó a cabo el cierre definitivo del Campus Santiago Norte, de acuerdo al procedimiento establecido.
- Los estudiantes se trasladaron a los campus Santiago Centro y Providencia.
- Se realizó seguimiento de los alumnos trasladados, verificándose que poseen notas promedio similares a las de los estudiantes de su nivel y sus tasas de aprobación están 4 puntos porcentuales por sobre el promedio UDLA.

<sup>28</sup> Al término del período académico 2016, el número total de 90 alumnos se redujo a 45, como consecuencia de la titulación de 32 alumnos, egreso de 8 y 5 que desertaron durante el año.

<sup>29</sup> Anexo de Gestión N°9, Decreto de Rectoría N° 27032017-01. Proceso de cierre Campus Santiago Norte. Santiago

**Síntesis**

La Universidad cerró definitivamente el Campus Santiago Norte, siendo sus estudiantes trasladados a los campus Santiago Centro y Providencia. Para ello, se dispuso de una serie de mecanismos orientados al apoyo y seguimiento de dichos alumnos con el objetivo de cautelar su progresión académica.

**Observación**

*Pese a ello, en cuanto a las bibliotecas, y aun cuando se reconocen las inversiones efectuadas, existen deficiencias en la infraestructura de los campus Chacabuco y Santiago Norte, y la Sede Viña del Mar (pág. 05 Res. 354). En el período 2013-2015 se constata la disminución de la superficie construida disponible. Aunque la ratio de m<sup>2</sup> construidos por estudiantes no ha disminuido, pues al mismo tiempo descendió la matrícula posterior al resultado de no acreditación, este indicador se mantiene por debajo del índice que muestra las instituciones acreditadas en el primer tramo, por lo que la debilidad consignada en el proceso de acreditación anterior respecto de los espacios disponibles, no ha sido superada particularmente en cuanto a la disponibilidad de espacios para estudio dentro de las bibliotecas (págs. 05 y 06 Res. 354).*

Fuente: Comisión Nacional de Acreditación

**Acciones políticas/estratégicas desarrolladas**

- Se incluyeron indicadores de bibliotecas y salas de estudio en el Plan Maestro de Infraestructura<sup>30</sup>. En particular, y referido a biblioteca y salas de estudio por estudiante/jornada, se estableció una ratio de al menos 0,3 m<sup>2</sup> por estudiante.

**Acciones operativas desarrolladas**

- Se elaboró un diagnóstico de la situación de la infraestructura de bibliotecas en las sedes Concepción y Viña del Mar, con el fin de establecer las brechas existentes en relación con los estándares establecidos.
- Se diseñó e implementó en enero de 2017 un plan de remodelación y ampliación de las bibliotecas de los campus Los Castaños y Chacabuco con una inversión de \$95 millones.

**Resultados y evidencias**

La remodelación de ambos recintos, para asegurar que se encuentren de acuerdo a los estándares establecidos por la Institución, consideró agregar 218,2 m<sup>2</sup> a la red de bibliotecas UDLA (88,1 m<sup>2</sup> en Campus Chacabuco y 130,1 m<sup>2</sup> en Campus Los Castaños). Se contempló:

- Campus Chacabuco: aumento en un 32% de la superficie de biblioteca y habilitación de 33 m<sup>2</sup> para salas de estudio silencioso y más de 47 m<sup>2</sup> en espacios de estudio.
- Campus Los Castaños: aumento de un 24% de la superficie de biblioteca y habilitación de 80 m<sup>2</sup> de salas de estudio grupal.

Los resultados comparados muestran que el Índice de Satisfacción de los Estudiantes (*NPS*), que resume los aspectos de satisfacción estudiantil general, se incrementa en 3 y 7 puntos en los campus Chacabuco y Los Castaños, respectivamente. Además, la satisfacción de los estudiantes con la infraestructura de los campus muestra una mejora de +9 y +3 puntos porcentuales respectivamente.

La Tabla 4 muestra la superficie de bibliotecas y salas de estudio en cada uno de los campus, observándose la homogeneidad en la disponibilidad de esta infraestructura y el cumplimiento en todos los campus del estándar de 0,3 m<sup>2</sup> por estudiante/jornada principal.

<sup>30</sup> Anexo de Gestión N°28, *Plan Maestro de Infraestructura 2018-2022*.

Tabla 4. Bibliotecas y salas de estudio por campus: 2017

Sede/Campus	Estudiantes jornada diurna (n°)	Superficie bibliotecas* (m <sup>2</sup> )	Superficie salas de estudio (m <sup>2</sup> )	Ratio bibliotecas* (m <sup>2</sup> /estudiante diurno)	Ratio salas de estudio (m <sup>2</sup> /estudiante diurno)
Santiago Centro	3.748	1.589	1.249	0,4	0,3
Providencia	3.208	1.246	947	0,4	0,3
La Florida	1.577	545	450	0,3	0,3
Maipú	1.195	533	414	0,4	0,3
<i>Total Sede Santiago</i>	<i>9.728</i>	<i>3.913</i>	<i>3.060</i>	<i>0,4</i>	<i>0,3</i>
<i>Total Sede Viña del Mar</i>	<i>2.317</i>	<i>678</i>	<i>574</i>	<i>0,3</i>	<i>0,2</i>
<i>Total Sede Concepción</i>	<i>2.577</i>	<i>847</i>	<i>700</i>	<i>0,3</i>	<i>0,3</i>
<b>Total UDLA</b>	<b>14.622</b>	<b>5.438</b>	<b>4.334</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>

Nota: (\*) Las salas de estudio se incluyen en la superficie de bibliotecas.

Fuente: Dirección General de Operaciones

En cuanto a la debilidad relacionada con la ratio, superficie construida por estudiante, es relevante destacar que UDLA posee una composición estudiantil entre alumnos de las jornadas diurna y vespertina en una proporción aproximada de 60/40, lo que para el año 2018 significa 14.300 estudiantes en jornada diurna y 8.814 en vespertina, por lo que para obtener la ratio representativa de la disponibilidad real y efectiva de m<sup>2</sup> construidos/número de estudiantes, se calcula sobre la jornada diurna que es la que tiene el mayor número de estudiantes. Bajo esta metodología, que corresponde a la definición SIES, la ratio corresponde a 7,4 ubicándose en el rango de las universidades acreditadas por 4 y 5 años, como lo muestra la Tabla 5.

Tabla 5. Superficie construida por alumno y años de acreditación en universidades: 2018  
(número de años y superficie en metros cuadrados)

Universidad	Años de acreditación	Superficie construida por estudiante*
De Talca	5	11,6
De la Frontera	5	9,9
De Valparaíso	5	9,8
Diego Portales	5	9,7
De Tarapacá	5	9,5
Mayor	5	9,2
Católica del Maule	5	7,6
Del Bío - Bío	5	7,6
<b>De Las Américas (UDLA)</b>	<b>3</b>	<b>7,4</b>
Andrés Bello	5	7,3
De Playa Ancha de Ciencias de la Educación	5	7,3
Alberto Hurtado	5	6,2
Del Desarrollo	5	5,9
Autónoma de Chile	4	5,8
Católica Silva Henríquez	4	5,8
De Viña del Mar	4	5,2
San Sebastián	5	5,1
Católica de la Santísima Concepción	4	5,0
Adolfo Ibáñez	5	4,8

Nota: (\*) Corresponde a información 2018 para UDLA y datos MiFuturo.cl 2018 para las demás universidades.

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

**Síntesis**

UDLA ha actualizado los estándares de infraestructura y equipamiento para cada espacio destinado a la docencia, con el fin de asegurar los requerimientos demandados por los programas de cada una de las asignaturas. Con la aplicación de estos estándares se mejoró la infraestructura relacionada con los espacios de biblioteca, permitiendo así homogenizar aquellas áreas en las cuales estuvieron bajo el estándar de la Institución. En términos generales, los ratios de superficie construida ( $m^2$ /estudiante) en cada campus es equivalente a los ratios de universidades acreditadas por 4 y 5 años.

Observación
-------------

<p><i>El comportamiento de la estructura de costos operacionales es poco flexible para hacer frente a caídas de los ingresos. En ese mismo año, los aranceles de pregrado, producto de la baja en la matrícula disminuyeron a MM\$51.248 (que constituye el 78.5% de su matriz: MM\$65.326), lo que no permite dar por superada la debilidad consignada en el proceso anterior en cuanto a la rigidez de la estructura de ingresos (pág. 06 Res. 354).</i></p> <p><i>En cuanto al ámbito económico financiero, la Institución ha sido capaz de efectuar los ajustes internos necesarios, para financiar el aumento de la planta docente y la creación de las nuevas unidades institucionales. No obstante, de acuerdo a los requerimientos asociados al desarrollo institucional, no bastará con su capacidad de racionalización de gastos, sino que requerirá del apoyo efectivo de su controlador (pág. 13 Res. 354).</i></p>
---

Fuente: Comisión Nacional de Acreditación

**Acciones políticas/estratégicas desarrolladas**

A partir del año 2016, la Universidad emprendió un proceso de racionalización de su oferta académica, suspendiendo la admisión a programas con indicadores académicos y financieros deficitarios, tales como retención, titulación, empleabilidad, margen de contribución, entre otros. De igual manera, se tomó la decisión de acelerar la recuperación gradual de los aranceles, con incrementos desde 2016 en adelante, lo que le ha permitido a la Universidad recuperar sus márgenes operativos.

Se definió un plan de revisión de su estructura de costos, fortaleciendo controles y definiendo focos de optimización, principalmente en la línea administrativa. Finalmente, se elaboró un plan de financiamiento a largo plazo para responder a las necesidades de la Universidad, tanto desde el punto de vista de continuidad operacional como del financiamiento del Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21.

**Acciones operativas desarrolladas**

- Implementación en el año 2017 del Reglamento para la Creación, Apertura y Cierre de Carreras, Programas, Sedes y Campus, que define estándares para la apertura de una carrera, programa, sede o campus, desde una perspectiva académica y financiera.
- Racionalización de la asignación de becas con el fin de recuperar los aranceles que existían antes de la no acreditación.
- Restructuración de la planta administrativa: reducción de personal administrativo principalmente en áreas de *back office* y soporte administrativo y de operaciones.
- Optimización de uso de infraestructura cautelando los estándares de infraestructura, equipamiento y servicios a estudiantes (entrega de edificios y reasignación de uso de metros cuadrados y áreas administrativas y académicas, según los nuevos niveles de matrícula).
- Renegociación de contratos: revisión y renegociación de todos los contratos operacionales y de servicios, tales como seguridad, aseo, mantenciones varias, servicios de impresiones, tarifas eléctricas, entre otros.
- Recepción de donaciones de la Red Educacional Laureate.

- Elaboración de un plan de financiamiento a largo plazo, compuesto por:
  - Evaluación de situación financiera y definición de mecanismos de financiamiento por consultor externo.
  - Reorganización de la estructura financiera, en acuerdo con la Red Educacional Laureate, para asegurar la sustentabilidad de la Institución en el largo plazo.
  - Financiamiento a través de la disponibilidad de líneas de crédito de corto y mediano plazo entregadas por IESA-*endowment fund*.

### **Resultados y evidencias**

#### *Racionalización oferta académica*

La oferta académica disminuyó de 62 carreras con admisión vigente en 2013 a 46 en 2018, constituyendo una baja de 330 programas a 175 en 2018. En la actualidad, la Universidad dispone de una oferta académica en ocho áreas del conocimiento, con presencia en tres regiones del país.

#### *Recuperación de aranceles*

Los aranceles promedio entre 2013 y 2015 disminuyeron en un 11,6%, a consecuencia del efecto de la no acreditación, lo cual se logró compensar con el fondo adicional de becas y mecanismos de financiamiento implementados en el período. A partir de 2016, se racionalizó la cantidad de becas y se eliminaron los mecanismos de financiamiento estudiantil creados en el período de no acreditación, lo que permitió un incremento gradual del arancel neto promedio en el período 2014-2018. Este incremento tendrá un impacto relevante en los ingresos en el período 2018-2023.

#### *Revisión estructura de costos*

Se trabajaron tres líneas de reducción de costos: la renegociación de contratos de servicios y proveedores y la optimización de la operación; la racionalización de recursos; y, la reducción de los arriendos. Estas tres líneas produjeron un ahorro acumulado de alrededor de MM\$10.600 en el período 2014-2018.

#### *Renegociación de contratos y optimización de la operación*

Se renegociaron contratos significativos con distintos proveedores, dentro de los que se pueden mencionar Microsoft, Oracle, Entel, HP. De igual manera, se renegociaron contratos de aseo y seguridad y se implementaron proyectos de eficiencia energética, servicios de impresiones, entre otros. En paralelo, la Universidad incorporó tecnologías en distintos procesos que permitieron realizar eficiencias en la operación general de la Universidad que, sumados a las eficiencias generadas por la entrega de edificios, han permitido a la Institución generar un ahorro acumulado de \$4.654 millones entre 2014 y 2018.

#### *Eficiencias operacionales y racionalización de recursos*

En 2014, se llevó a cabo un plan de reestructuración del personal de planta administrativo, disminuyendo 102 plazas de las vicerrectorías de Operaciones, de Admisión y Vinculación con el Medio y de Finanzas y Servicios. En 2016 y 2017 se ejecutaron dos nuevos planes de menor impacto, generando una reducción de 20 plazas adicionales que afectaron a las vicerrectorías de Operaciones, y de Finanzas y Servicios. Estas eficiencias, junto con otros planes de racionalización, generaron un ahorro acumulado de \$ 4.286 millones entre 2014 y 2018.

#### *Arriendos*

Entre 2014 y 2015, UDLA entregó cinco edificios (Rockamar y Mall Marina Arauco en Viña del Mar, edificios K e I en Providencia, y Campus Santiago Norte en Huechuraba). Asociado a la entrega de

edificios, UDLA realizó una inversión de más de \$2.200 millones para la reasignación de áreas administrativas y académicas que fueron afectadas por estos cambios. En 2015, se generó un nuevo arriendo (edificio L), donde se reubicó gran parte de la plana administrativa. Este plan de reestructuración significó la reducción de superficie construida sin afectar la entrega del servicio educacional. Estas acciones han significado un ahorro acumulado de \$1.672 millones entre 2014 y 2018<sup>31</sup>.

### **Plan de financiamiento institucional a largo plazo**

Durante 2014 y 2015, la Universidad recibió el apoyo de la Red Educacional Laureate mediante dos donaciones por \$11,100 millones, lo que ha permitido, junto con los excedentes de caja de la Universidad y el plan de ahorro antes mencionado, financiar el proyecto hasta la fecha. Con la formalización del PDE 2017-21, y contando con una sólida situación patrimonial, la Universidad elaboró, con ayuda de externos y el apoyo de la Red Educacional Laureate, un plan financiero de largo plazo. Así, a comienzos de 2018, UDLA solicitó disminuir su participación en el *endowment fund* IESA y una línea de crédito por \$5,500 millones mientras se materializaba la liquidación de su inversión. Ambas solicitudes fueron aceptadas, de manera que IESA elaboró, por su parte, una propuesta para concretar la disminución de capital. En mayo de 2018, se entregó la línea de crédito y la propuesta base que considera la liquidación total de la inversión de UDLA en IESA. Como resultado de este acuerdo, UDLA recibirá:

- a) el traspaso de inmuebles que son propiedad de IESA y que hoy UDLA ocupa (aproximadamente \$53 mil millones), entre el segundo semestre de 2018 y el primero de 2019.
- b) el reparto de la totalidad de los dividendos no distribuidos de acuerdo a su porción de propiedad (\$6,1 mil millones), reconocidos en julio y pagados durante el segundo semestre de 2018.
- c) un remanente de \$4 mil millones en caja o equivalentes al finalizar la operación.

Estas acciones permiten a UDLA disponer de los fondos necesarios para financiar la totalidad del Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21 y fortalecer la estructura financiera de la Institución, mejorar sustancialmente su liquidez y obtener la propiedad de gran parte de los edificios que hoy ocupa, con la consiguiente reducción de los arriendos.

### **Síntesis**

La racionalización de la oferta académica y una recuperación del valor promedio del arancel neto en primer año han permitido a la Universidad aumentar sus ingresos. En efecto, se ha logrado una recuperación a partir de 2016, logrando una matriz de ingresos diversificada desde la perspectiva de áreas de conocimiento, distribución geográfica y modalidad del servicio. Por otro lado, también se ha generado una flexibilidad importante de la estructura de costos, lo que ha permitido ahorros significativos que permiten, junto con las donaciones y los excedentes de caja, financiar el proyecto educativo institucional.

Con la formulación del nuevo PDE, la Universidad desarrolló, en conjunto con la Red Educacional Laureate, un plan para asegurar la sustentabilidad financiera de largo plazo y, al mismo tiempo, proveer los fondos necesarios para financiar su PDE, utilizando la sólida situación patrimonial de la Institución. Así, UDLA recibirá durante 2018 un total de \$62.951 millones, monto que se compone de a) el traspaso de inmuebles que son propiedad de IESA y que hoy UDLA ocupa (aproximadamente

<sup>31</sup> Anexo de Gestión N° 26, *Contrato de Edificios Arrendados*.

\$53 mil millones); b) el reparto de la totalidad de los dividendos no distribuidos de acuerdo a su porción de propiedad (\$6,1 mil millones) y c) un remanente de \$4 mil millones en caja o equivalentes. Estas acciones permiten disponer de los fondos necesarios para financiar la totalidad del Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21, generando un flujo de caja positivo durante todo el período, un Ebitda positivo a partir de 2019 y un margen operacional positivo a partir de 2020, a la vez que obtener la propiedad de la mayoría de los edificios que hoy ocupa.

Observación
<p><i>Los sistemas de información constituyen el principal mecanismo de soporte que la Institución se ha dado para el cumplimiento y formalización de sus propósitos y metas institucionales, y que está generando información de mejor calidad, respecto del anterior proceso de acreditación institucional, para la toma de decisiones. No obstante, lo anterior, el impacto de dichos sistemas, la cobertura de los reportes e indicadores y su eficiencia real aún no tienen evidencia sistemática dada su reciente implementación. Del mismo modo, sigue vigente la necesidad de integrar y validar la información, dado que se genera de diversas fuentes y con sistemas de información que no están plenamente integrados (pág. 07 Res. 354).</i></p>

Fuente: Comisión Nacional de Acreditación

**Acciones políticas/estratégicas desarrolladas**

Desde el año 2012, la Universidad ha trabajado en mejorar la calidad, pertinencia y tiempos de entrega de la información para mejorar la capacidad de análisis institucional. Para llevar a cabo ese objetivo, a comienzos del año 2013 comenzó a operar el *Sistema de Business Intelligence UDLA* (BI-UDLA). El BI-UDLA permite crear consultas y generar informes de diversas bases de datos que se encuentran entrelazadas a través de un *Data Warehouse*, que es un repositorio de información y un sistema integrador organizado en torno a temas pertinentes para la toma de decisiones, tales como *estudiantes, personal académico, docentes y presupuestos*, entre otros. Debido a que los datos reflejan el estado de la organización en un momento específico, y que el repositorio incluye datos de múltiples fuentes para diferentes años, admite comparaciones longitudinales, fortaleciendo el análisis y la toma de decisiones a nivel institucional.

UDLA decidió consolidar la plataforma BI-UDLA como la principal herramienta de información para el análisis institucional, debido a la capacidad que tiene para integrar grandes conjuntos de datos que provienen de diferentes fuentes y la de entregar acceso oportuno a la información a través de definiciones únicas (Figura 4).

Figura 4. Integración de sistemas para la generación de información



Fuente: Dirección de Análisis Institucional

**Acciones operativas desarrolladas***Integración y validación de la información*

- Integración en la plataforma BI-UDLA de los principales sistemas de la Institución.
- Formalización de definiciones, procedimientos y auditorías para validar la información del sistema BI-UDLA y garantizar la integridad de ella.

*Impacto, cobertura y eficiencia*

- Elaboración de un diagnóstico de las necesidades de información a través de una encuesta y entrevistas con actores clave de la Institución (Decanos, Directores de Escuela e Institutos, Directores Académicos de Campus, Directores de Carrera y Directores de Departamento a nivel central).
- Aumento en la cantidad y mejora en la calidad de los reportes acorde a las necesidades encontradas (eficiencia).
- Desarrollo del Portal General de Información Institucional que integra la información disponible en las distintas plataformas con las que cuenta la Institución con información académica y de gestión<sup>32</sup>, la que permite que toda la comunidad UDLA, a través de un perfil de usuario, pueda acceder a los principales reportes de análisis institucional.
- Capacitación a los usuarios de la información sobre el manejo y contenido de la nueva plataforma de visualización para así aumentar el impacto de la información.

**Resultados y evidencias**

Se cuenta con tres documentos formales:

- *Procedimiento para la Creación y Modificación de Reportes BI*
- *Procedimiento para la Confección de Información Oficial Institucional*
- *Auditorías periódicas al sistema BI-UDLA*

De 2014 a 2017, los sistemas que integra el BI-UDLA crecieron de 6 a 12, el número de reportes aumentó de 110 a 180 y los accesos al sistema de 11.931 a 26.039, según se observa en la Tabla 6.

**Tabla 6. Sistemas integrados, número y visualizaciones de reportes BI-UDLA: 2014-2017**

Sistemas Integrados a BI-UDLA	2014	2015	2016	2017
BANNER	X	X	X	X
PEOPLESOFT	X	X	X	X
MOODLE	X	X	X	X
CRM ADM	X	X	X	X
CRM AL-EGR	X	X	X	X
SYMPHONY	X	X	X	X
SAP BPC		X	X	X
SGPD		X	X	X
REGDOC			X	X
ADPRO			X	X
ADPE				X
OIC UDLA				X
Sistemas integrados a BI-UDLA (n°)	6	8	10	12
Reportes BI-UDLA (n°)	110	130	150	180
Accesos al sistema (n°)	-	11.931	24.202	26.039

*Nota: Información de acceso al sistema a partir de 2015*

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

<sup>32</sup> Portal General de Información Institucional disponible en <http://pgii-intranet.udla.cl> (intranet).

**Síntesis**

Los reportes con indicadores que genera el sistema BI-UDLA y la eficiencia o usabilidad de ellos han tenido un avance significativo con respecto al proceso de acreditación anterior. Además, dicha plataforma se consolidó como el principal sistema de integración de la información, la que contiene mecanismos explícitos que garantizan la calidad, seguridad y validez de la información.

Observación
-------------

<p><i>En Gestión Institucional, se observan el fortalecimiento de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, la creación de la Dirección de Análisis Institucional y de la Unidad de Gestión Curricular. Sin embargo, dado el breve período transcurrido desde el proceso de acreditación anterior, un porcentaje considerable de los impactos aún no son verificables, aunque las acciones se consideran adecuadamente orientadas en función de los Propósitos Institucionales (pág. 13 Res. 354).</i></p>
---

Fuente: Comisión Nacional de Acreditación

**Acciones políticas/estratégicas desarrolladas**

Se profundizó la efectividad del quehacer de las direcciones de Aseguramiento de la Calidad y de Análisis Institucional mediante su articulación bajo la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional.

Considerando la experiencia obtenida por UDLA en procesos de acreditación institucional y de carreras, se actualizaron las orientaciones de aseguramiento de calidad bajo la figura del Modelo de Calidad UDLA, fortaleciendo el rol de la gestión y análisis de la información en la evaluación de la coherencia institucional, de la efectividad de los procesos misionales y la evaluación de la homogeneidad de la gestión mediante el monitoreo de procesos institucionales clave.

En el mismo sentido, se asignó a la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional la función de monitoreo, seguimiento y evaluación del PDE institucional y su articulación con los PDE de las respectivas facultades.

Se asignó a la Unidad de Gestión Curricular, hoy Dirección de Gestión Curricular, la responsabilidad del diseño y acompañamiento técnico a las facultades, escuelas e institutos, para la implementación del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso.

Se establecieron, en el Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21, dos Propósitos Institucionales que buscan recoger y profundizar los impactos de las unidades relacionadas con la debilidad: 1) *“Potenciar la implementación del Modelo Educativo y el aseguramiento de una formación de calidad”*, y 2) *“Potenciar la instalación del Modelo de Calidad UDLA”*.

**Acciones operativas desarrolladas**

- Se desarrolló un conjunto de reportes con información estratégica para la Gestión Institucional y docente.
- Se desarrollaron procesos de autoevaluación en la totalidad de las carreras.
- Se capacitó en la implementación del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso.

**Resultados y evidencias**

Asociado al fortalecimiento de las capacidades de análisis institucional, se han generado distintos reportes que han contribuido, tanto a la evaluación del Plan de Desarrollo Institucional 2014-16 como a la elaboración del nuevo Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21. Asimismo, diversos procesos asociados al aseguramiento de la calidad institucional y a la toma de decisiones de gestión estratégica

consideran la generación de información y reportes elaborados por la Dirección de Análisis Institucional de la Universidad ya mencionados en la sección anterior.

Adicionalmente, se encuentra en plena etapa de diseño e implementación el Modelo de Monitoreo de Planes de Mejoramiento Integrados relacionados con las carreras en proceso de autoevaluación y acreditadas.

Desde el punto de vista de la acreditación de carreras, y como muestra del fortalecimiento de las unidades asociadas al aseguramiento de la calidad institucional, UDLA pasó de tener un 44% de estudiantes matriculados en 14 carreras acreditadas, en 2015, a 77% de la matrícula en 29 carreras acreditadas en 2018.

El desarrollo de las actividades asociadas a la profundización del Modelo Educativo ha significado que, a marzo 2018, las carreras con admisión vigente cuentan con perfiles de egreso y planes de estudios actualizados y alineados con el Modelo Educativo; el personal académico vigente está inscrito en las capacitaciones referidas al Modelo Educativo, métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje y evaluación; el 80% de ellos en el año 2016 asistió a alguna capacitación en apropiación del Modelo Educativo. De ellos, 911 han asistido de manera presencial y 2.182 han participado de las actividades del aula virtual, y 310 han finalizado o están cursando el Magíster en Docencia Universitaria.

Se diseñó e implementó la evaluación del logro de los perfiles de egreso en las 46 carreras con admisión vigente y seis sin admisión.

### ***Síntesis***

La Universidad ha robustecido sus mecanismos de aseguramiento de la calidad institucional, otorgándole un rol estratégico a la gestión de la información y a la articulación de las unidades relacionadas con la debilidad: Dirección de Análisis Institucional, Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Dirección de Gestión Curricular. Esto ha impactado positivamente en la implementación de un conjunto de mecanismos de aseguramiento de la calidad, que van desde el Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso y la acreditación de carreras, hasta la instalación del Modelo de Calidad Institucional.

## 2.2. Debilidades identificadas en el área de Docencia de Pregrado

Observación
<p><i>Evaluación de aprendizajes:</i> Debido a la reciente implementación del Modelo Educativo, no se observan mecanismos de medición de logro de los Resultados de Aprendizaje Genéricos y Específicos, ni actitudinales/valórico a desarrollar en los procesos formativos. (pág. 08 Res. 354).</p> <p><i>Participación de agentes externos:</i> No hay evidencia de una interacción sistemática con agentes externos en la confección de los perfiles de egreso y la actualización de mallas curriculares. (pág. 09 Res. 354).</p>

Fuente: Comisión Nacional de Acreditación

### **Acciones políticas/estratégicas desarrolladas**

Con el objeto de implementar mecanismos formales y sistemáticos de evaluación del logro de Resultados de Aprendizaje de los perfiles de egreso (genéricos y específicos) y Sellos Valóricos Institucionales, la Universidad diseñó e implementó el Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso, el que tiene por objeto asegurar el correcto diseño, evaluación del logro y retroalimentación de los perfiles de egreso de todas las carreras impartidas por Universidad de Las Américas.

Junto con ello, la Universidad ha fortalecido la relación con egresados y empleadores, formalizando su participación en diversas etapas de la implementación del Modelo Educativo, en específico en los procesos de Retroalimentación del Perfil de Egreso. Todo ello se ha establecido en la nueva *Política de Vinculación con Egresados y Empleadores*, aprobada en 2017 por la Junta Directiva de la Universidad<sup>33</sup>.

### **Acciones operativas desarrolladas**

- Perfeccionamiento del equipo directivo del área de Docencia en ámbitos de evaluación de Resultados de Aprendizaje y retroalimentación de perfiles de egreso<sup>34</sup>.
- Conformación de una mesa de trabajo para levantar y diseñar el Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso el año 2016<sup>35</sup>.
- Diseño de instrumentos de retroalimentación de la pertinencia del Perfil de Egreso para informantes clave: egresados, empleadores, docentes y especialistas disciplinares externos.
- Desarrollo de orientaciones para la recolección y resguardo de información en Portal de Planes de Estudios por medio de estructura de *Carpeta de Evidencias*. Esta se estructura en estas cinco secciones (Ficha de Carrera, Creación y Validación del Perfil de Egreso, Evaluación del Perfil de Egreso, Retroalimentación del Perfil de Egreso y Proceso de Ajuste Curricular)<sup>36</sup>.
- Diseño e implementación de mecanismos de consulta a egresados, empleadores y especialistas externos en el marco de los procesos de Retroalimentación del Perfil de Egreso.
- Capacitación a Directores de Escuela y equipos curriculares para enfrentar tareas involucradas en análisis y mejora de protocolos evaluativos de Resultados de Aprendizaje.

<sup>33</sup> Anexo de Docencia N° 10, *Política de Vinculación con Egresados y Empleadores*.

<sup>34</sup> Equipo directivo del área de Docencia de UDLA se capacitó a través de certificaciones, asistencia a congresos y seminarios relacionados con la evaluación del logro del Perfil de Egreso en las siguientes instancias: Certificación de la Universidad de Deusto referida a currículum por Resultados de Aprendizaje (Mayo a agosto 2017); Seminario Internacional Laureate, realizado en Miami referido a evaluación de Resultados de Aprendizaje (Noviembre 2016) y finalmente asistencia a Seminario Técnico GOP: evaluación del logro de perfiles de egreso y su impacto en la acreditación (Enero 2017).

<sup>35</sup> Esta mesa estuvo integrada por 22 académicos representantes de cada una de las Facultades.

<sup>36</sup> Portal de Planes de Estudio, sección Carpetas de Evidencia en [http://planesdeestudio-intranet.udla.cl/SitePages/evidencias\\_validacion.aspx](http://planesdeestudio-intranet.udla.cl/SitePages/evidencias_validacion.aspx) (intranet).

- Identificación de asignaturas integradoras que permiten levantar evidencia del logro del Perfil de Egreso y aplicar plan de análisis y mejora de Programa de Asignatura y protocolos evaluativos.
- Diseño e implementación de mecanismos orientados al levantamiento de evidencia que permite evaluar el logro del Perfil de Egreso, a partir de la identificación de Asignaturas Integradoras y la generación de protocolos evaluativos basados en la evidencia directa e indirecta.

### **Resultados y evidencias**

El Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso de UDLA contempla, en primer lugar, la validación y Retroalimentación del Perfil de Egreso y del Plan de Estudios de las carreras, a través de consultas al medio interno (académicos) y externo (egresados, empleadores y especialistas disciplinares). En segundo lugar, considera la evaluación del logro de Resultados de Aprendizaje, a partir de la medición del desempeño de los estudiantes y el levantamiento de opinión de estudiantes, egresados y empleadores<sup>37</sup>.

Las carreras con admisión vigente cuentan con un plan de retroalimentación y evaluación del Perfil de Egreso y Plan de Estudios. Por su parte, los equipos directivos y comités curriculares de carreras con admisión vigente fueron capacitados para implementar el Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso.

En 52 carreras se identificaron asignaturas integradoras, ubicadas al final del primer ciclo de formación, denominado Ciclo Inicial, y al final de la carrera<sup>38</sup>. Estas asignaturas permiten verificar el logro de Perfil de Egreso a través de la medición directa del desempeño de los estudiantes. Se revisaron y mejoraron los Resultados de Aprendizaje de dichos programas y se elaboraron instrumentos de evaluación (rúbricas y escalas de valoración), para garantizar el alineamiento y tributación respecto de los Resultados de Aprendizaje del Perfil de Egreso; se creó un sistema de registro de calificaciones enriquecido, donde junto con ingresar la calificación (en escala de 1,0 a 7,0), se registra el logro/no logro de cada Resultado de Aprendizaje.

Se perfeccionaron los mecanismos de evaluación indirecta del logro del Perfil de Egreso a través de la generación de encuestas de percepción para ser aplicadas a estudiantes al finalizar el Ciclo Inicial, al concluir el segundo ciclo de formación, denominado Ciclo Profesional o Técnico, a egresados de 1 y 3 años de egreso y a empleadores. Estas encuestas consultan sobre Resultados de Aprendizaje Genéricos, Específicos y Sellos Valóricos.

Se generaron reportes del logro de Resultados de Aprendizaje individuales, por sección/curso y carrera. Estos reportes identifican los Resultados de Aprendizaje más logrados y menos logrados, tanto desde la perspectiva del desempeño como de opinión.

Las carreras con admisión vigente cuentan con carpeta de evidencia de validación y Retroalimentación del Perfil de Egreso y Plan de Estudios. Con el fin de sistematizar la evidencia, se implementó un repositorio de resguardo de información centralizado en el Portal de Planes de

<sup>37</sup> El Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso UDLA fue presentado en julio de 2018 en el VII Congreso Internacional de Educación y Aprendizaje realizado en la Université Paris Diderot, París, Francia.

<sup>38</sup> Comprende 46 carreras con admisión vigente en 2018 y 6 carreras sin admisión.

Estudios, denominado *Carpetas de Evidencias* de los procesos de validación, retroalimentación y evaluación de perfiles de egreso y planes de estudios<sup>39</sup>.

### **Síntesis**

UDLA ha consolidado la implementación de su Modelo Educativo, considerando en esta fase la instalación de mecanismos de evaluación de Resultados de Aprendizaje y la participación de agentes externos en validación de perfiles de egreso y planes de estudio.

Entre los años 2016 y 2017, UDLA diseñó e implementó el Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso, llevando a cabo la capacitación de equipos académicos curriculares de cada carrera, así como el desarrollo de sistemas de información que permiten el registro y resguardo de evidencia cuantitativa y cualitativa. Además, el sistema comprende la generación de reportes organizado por carreras, en los que se detalla la evaluación del logro de Resultados de Aprendizaje y Sellos Valóricos. Esto permite abordar de manera integrada el conjunto de protocolos y mecanismos que garantizan la calidad en diseño, evaluación y retroalimentación del proceso formativo de cada carrera UDLA<sup>40</sup>.

### **Observación**

*Durante el periodo 2014-2015 se distinguen tres instancias: Programa de Desarrollo Docente Laureate, con 880 docentes inscritos; Magíster en Docencia Universitaria (MDU), con 216 docentes matriculados, y el Programa Escuela Docente, con 4.048 participantes en las 748 actividades diseñadas. No existen instancias en el ámbito académico-disciplinar (págs. 10 y 11 Res. 354).*

*... ha mejorado el indicador de estudiantes por docente de 33,5 en 2013 a 26,5 en 2015, sin embargo, no ha sido acompañado en forma significativa en la calificación que muestran los profesores, la que es deseable para asegurar liderazgo disciplinario (pág. 14 Res. 354).*

Fuente: Comisión Nacional de Acreditación

### **Acciones políticas/estratégicas desarrolladas**

Desde el año 2016, se definió privilegiar la contratación de académicos y docentes con postgrado. Para ello, el PDE 2017-21 estableció la meta de 50% de académicos con postgrado a alcanzar el año 2018.

Así, en el marco de la revisión y actualización de la normativa relacionada con recursos humanos, se actualizaron los procedimientos de contratación y perfeccionamiento, incluyendo perfeccionamiento disciplinar, perfeccionamiento docente y capacitación profesional. Alineado con la anterior decisión, se posibilitó una rebaja de horas a académicos en perfeccionamiento. Para acompañar esta actualización, se dispuso de recursos financieros destinados a la contratación de docentes en reemplazo de académicos en perfeccionamiento.

### **Acciones operativas desarrolladas**

- Se actualizó el procedimiento de reclutamiento, privilegiando la contratación de académicos con postgrado.
- A partir del año 2017, se estableció la rebaja en la carga docente a académicos que cursan programas de postgrado.

<sup>39</sup> Portal de Planes de Estudio, sección Evidencias de Validación y Retroalimentación del Perfil de Egreso en [http://planesdeestudio-intranet.udla.cl/SitePages/evidencias\\_validacion.aspx](http://planesdeestudio-intranet.udla.cl/SitePages/evidencias_validacion.aspx) (intranet).

<sup>40</sup> El detalle de los componentes del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso, sus protocolos de funcionamiento y resultados se presentan en el capítulo de Docencia de Pregrado.

- En el presupuesto 2017 y 2018 se asignaron recursos por un monto de MM\$120 y MM\$140 respectivamente, para la contratación de docentes en reemplazo de las horas rebajadas a los académicos en perfeccionamiento.

### Resultados y evidencias

En 2017, 70 académicos desarrollan sus programas de perfeccionamiento conducente a postgrado, con rebaja en su carga docente, 6 de ellos desarrollan programas de doctorado y 29 cursan programas de magíster de especialidad disciplinar. En 2018, se suman 31 académicos al plan de perfeccionamiento, 6 siguen programas de doctorado y 13 programas de magíster disciplinar. Por su parte, 47 académicos cursan el Magíster en Docencia Universitaria o un magíster equivalente.

Producto de los cambios en los procedimientos de reclutamiento y del perfeccionamiento académico se ha alcanzado un 61% de académicos (JCE) con postgrado. La evolución de la planta académica en función de sus credenciales se muestra en la Tabla 7.

**Tabla 7. Distribución de académicos (JCE) según credenciales: 2014-2018**  
(porcentaje)

	2014	2015	2016	2017	2018
Doctorado	1%	1%	2%	2%	5%
Magíster	32%	30%	38%	43%	56%
<i>Total académicos con postgrado</i>	<i>33%</i>	<i>31%</i>	<i>40%</i>	<i>45%</i>	<i>61%</i>
Profesional o Licenciado	67%	69%	60%	55%	39%

*Nota: Datos reportados a SIES-Mineduc el 31 mayo de cada año.*

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

### Síntesis

En resumen, se actualizaron los procedimientos de reclutamiento y perfeccionamiento, privilegiando la contratación de académicos con postgrado e incorporando el apoyo institucional al perfeccionamiento disciplinar y docente. De los 101 académicos en perfeccionamiento apoyados por la Universidad, 12 siguen programas de doctorado, 42 cursan programas de magíster disciplinar y 47 siguen el programa de Magíster en Docencia Universitaria o equivalente.

Como resultado de los ajustes antes señalados, el porcentaje de académicos (JCE) con postgrado ha alcanzado el 61%.

### Observación

Se observa que la Investigación está en una etapa de desarrollo inicial. Sin embargo, *en 2015 la Universidad tomó la decisión de formalizar la instalación de una Dirección de Investigación.* (pág. 11 Res. 354).

Fuente: Comisión Nacional de Acreditación

### Acciones políticas/estratégicas desarrolladas

UDLA ha definido la institucionalización de la función de Investigación en el contexto de avanzar hacia una universidad trifuncional. Así, ya en su Plan de Desarrollo Estratégico 2014-16 definió en sus objetivos el *“Fortalecer la institucionalidad UDLA y dar las bases para el desarrollo de las áreas de Investigación y Vinculación con el Medio”*; en tanto, el Plan de Desarrollo 2017-21 cuenta entre sus propósitos el *“Institucionalizar la Investigación a través de líneas y núcleos de investigación específicos”*. Para ello, se han dispuesto los siguientes Objetivos Estratégicos:

- Potenciar la investigación interna a través de proyectos de investigación y promover la formación de núcleos interdisciplinarios específicos.

- Potenciar la producción académica de la Institución.
- Potenciar la visibilidad de las actividades y resultados de investigación de la Universidad.
- Potenciar el aprendizaje de habilidades investigativas en el currículo de las carreras.

Dichos propósitos y objetivos cuentan con indicadores y metas en el PDE vigente, que permiten un monitoreo sistemático del avance de UDLA en el área.

La Dirección de Investigación, creada el año 2015, ha definido la formalización de áreas y líneas de investigación que tributan a la Misión y Visión institucionales, relacionadas con las oportunidades de desarrollo y colaboración de la Red Educativa Laureate y las iniciativas de investigación desplegadas en las facultades y otras unidades de trabajo. Se configuraron cuatro áreas de trabajo y seis líneas de investigación, marcadas por el sello del Programa de Intervención Comunitaria, y que descansan en las facultades de Ciencias Sociales, Educación y Ciencias de la Salud.

#### ***Acciones operativas desarrolladas***

- Se estableció un conjunto de políticas e instrumentos de promoción e incentivo a la investigación y productividad científica, así como a la internacionalización de los académicos.
- Se constituyó un Comité Asesor de Investigación, con el objeto de proponer orientaciones, áreas de trabajo y medidas que permitan mejorar los niveles de logro del quehacer investigativo, de acuerdo con los propósitos y políticas institucionales de investigación de la Universidad.
- Se constituyó el Comité de Ética, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los estándares éticos establecidos en las leyes, la normativa institucional, la Comisión Nacional Científica y Tecnológica (Conicyt) y aquellos estándares definidos en acuerdos, convenciones y tratados internacionales sobre la materia.
- En 2017, se realizaron jornadas de capacitación a académicos y docentes en materia de escritura científica y académica, orientada a la publicación de trabajos originales en revistas indexadas.

#### ***Resultados y evidencias***

- Incremento del número de publicaciones indexadas (WOS, Scopus y Scielo), pasando de 7 en 2015 a 25 en 2017.
- Aumento de los académicos beneficiados con apoyo financiero para la participación en eventos y congresos nacionales e internacionales, pasando de 15, en 2015, a 28 en 2017.
- Incremento de 13 académicos beneficiados con el fondo de apoyo a publicaciones en 2016, a 30 académicos en 2017.
- Aumento de 4 a 37 académicos con perfil de investigador contratados entre 2015 y 2018.
- Avance en casi un 90% de los proyectos de investigación beneficiados con Fondos Concursables internos en el período 2016-2017.

#### ***Síntesis***

La Universidad ha avanzado en el proceso gradual de institucionalización de la función de la Investigación. Se ha implementado una estructura, un nuevo marco regulatorio y un esquema de incentivos a la productividad científica. Los indicadores en Investigación muestran una tendencia positiva y sostenida en el tiempo.

### Observación

*Las acciones desarrolladas por la Institución han sido coherentes con estos propósitos, si bien con diferentes grados de profundidad en cada uno de ellos. Entre otras consideraciones, se destaca, por ejemplo, el impacto de la Unidad de Gestión Curricular, aun considerando el breve tiempo desde su creación. Sin embargo, los esfuerzos de acciones remediales para el progreso de los estudiantes ameritan recursos y acciones aún mucho más significativas que las que se han dispuestos hasta ahora (pág. 12 Res. 354).*

*Aun cuando se reconoce el reforzamiento de las acciones remediales y de apoyo a la progresión académica de los estudiantes, éstos aún no han impactado positivamente en los indicadores de retención y titulación. Estos últimos pueden deberse a la reciente implementación de las acciones, por lo que es necesario que se instalen evaluaciones sistemáticas del impacto de estas actividades (pag.13 Res.354).*

*La Universidad ha desarrollado una serie de acciones remediales para nivelar las competencias de ingreso y apoyar la progresión académica de sus estudiantes, dado el carácter inclusivo de admisión. No obstante, es necesario que las mismas sigan profundizándose, ya que no han tenido efectos positivos en los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje (pág. 14 Res. 354).*

Fuente: Comisión Nacional de Acreditación

### Acciones políticas/estratégicas desarrolladas

La Universidad decidió perfeccionar el Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE) con el objetivo de asegurar que las acciones de apoyo tengan impacto significativo en los indicadores de progresión académica. Para ello, en 2016 se realizó una evaluación de todo el sistema, lo que implicó una rearticulación de sus componentes, la profundización de sus acciones y, por consiguiente, la inyección de una mayor cantidad de recursos a partir de 2017<sup>41</sup>. Además, para garantizar la continuidad y los recursos necesarios de las acciones del SIAE, se estableció como un objetivo estratégico en el PDE 2017-21: *“Consolidar el Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE) para favorecer el logro de sus Resultados de Aprendizaje, la permanencia, progresión académica y eficiencia, que además le permita vivir una experiencia universitaria integral”*.

En la actualidad, la Universidad realiza acciones de apoyo académico durante todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, asegurando así la instalación de mecanismos de acompañamiento para el estudiante durante toda su trayectoria formativa.

### Acciones operativas desarrolladas

- Se realizó una revisión comparada de sistemas de acompañamiento y apoyo al estudiante para redefinir y articular los componentes del SIAE.
- Se reorganizaron los componentes del SIAE en base a cinco áreas: acompañamiento académico, tecnologías para el aprendizaje, sistema de becas, vida universitaria y servicios al estudiante/bienestar estudiantil<sup>42</sup>.
- Se profundizaron las medidas de apoyo académico:
  - Se amplió la cobertura de la Evaluación Diagnóstica Académica (se alcanzó 95% de cobertura en 2017 y 2018)<sup>43</sup>.
  - Se amplió la cobertura de las tutorías y se organizaron en individuales y grupales, principalmente desde los institutos de Matemática, Física y Estadística y de Ciencias Naturales. Durante 2017, se realizaron 15.639 acciones de tutoría o reforzamiento distribuidas en los distintos campus de la Universidad, acciones que contaron con la participación de 4.481 alumnos.

<sup>41</sup> Presentaciones de rediseño del SIAE al Consejo Académico: 5 de julio, 18 de octubre y 17 de noviembre 2017. Presentación del rediseño del SIAE al Comité de Rectoría 22 de julio, 14 de octubre, 18 de noviembre y 16 de diciembre.

<sup>42</sup> Ver Portal Público del SIAE en <http://www.udla.cl/siae>

<sup>43</sup> Anexo de Docencia N° 21, *Informes de Resultados Evaluación de Diagnóstico 2017*.

- Se determinó la elaboración de tablas de especificaciones con foco en las asignaturas críticas<sup>44</sup>.
- Se agregó, como acción remedial para las asignaturas críticas, la instancia de evaluación recuperativa.
- Se fortaleció el rol de la Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje (USRA) con el objetivo de reforzar los análisis asociados al rendimiento académico de los estudiantes.
- Se realizó un exhaustivo seguimiento de las asignaturas críticas, con el objetivo de identificar aquellas que dificultan la progresión académica de manera tal de proponer ajustes al proceso formativo y apoyos específicos a los estudiantes.
- Se realizó un estudio de evaluación de impacto de las principales medidas de apoyo académico que la Universidad ha implementado en el período 2015-17<sup>45</sup>.
- Desde el 2015, se han generado ajustes periódicos a la política de admisión, tanto en su componente académico como financiero. En 2015, la admisión regular exigía una PSU promedio de 450 entre Lenguaje y Matemática o un promedio NEM de 5,0 solo para las Pedagogías. En la actualidad, esos requisitos son la exigencia mínima para todas las carreras<sup>46</sup>, incluyendo las carreras profesionales y técnicas, en todas las jornadas<sup>47</sup>. Además, como requisito financiero la política actual exige que el ingreso del hogar del estudiante sea al menos el doble que el valor de su arancel.

### Resultados y evidencias

- Mejora en los indicadores de entrada: el promedio de puntaje PSU mejoró de 430 a 462 y el promedio de la NEM, de 5,4 a 5,5 en 2018.
- Mejora en los indicadores de proceso formativo: disminución del porcentaje de asignaturas críticas de 8,0% a 6,7%, aumentos en la tasa de aprobación de 74% a 83%, y aumento de la tasa de retención de primer año de un 61% a un 70%.
- Mejora en los indicadores de término: incremento de la tasa de titulación oportuna de 33% a 39% y la duración real en carreras profesionales bajó en 0,2 semestres.
- Los estudios de evaluación de impacto de las acciones de acompañamiento académico evidencian que los alumnos que asisten a tutorías tienen un 6% más de probabilidades de aprobar su asignatura, y los alumnos que asisten a cursos con tablas de especificaciones tienen un 3% más de probabilidad de aprobar.

**Tabla 8. Indicadores de progresión académica: 2015-2018**

Tipo de Indicador	Indicador	2015	2016	2017	2018
Indicadores de entrada	PSU	430	431	455	462
	NEM	5,4	5,4	5,5	5,5
		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Indicadores de proceso	Asignaturas críticas	8,0%	9,8%	6,9%	6,7%
	Tasa de aprobación de 1er año (%)	74%	76%	79%	81%
	Tasa de retención de 1er año (%)	61%	67%	68%	70%
Indicadores de término	Tasa de titulación oportuna (%)	33%	34%	35%	39%
	Duración real en carreras profesionales (n° de semestres)	10,2	11,3	10,6	10,0

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

<sup>44</sup> Ver Repositorio de Tablas de Especificaciones en

[http://planesdeestudio-intranet.udla.cl/SitePages/tabla\\_especificaciones.aspx](http://planesdeestudio-intranet.udla.cl/SitePages/tabla_especificaciones.aspx) (intranet).

<sup>45</sup> Anexo de Gestión N° 35, *Estudio: Evaluación de Impacto de Medidas de Apoyo Académico*.

<sup>46</sup> Los requisitos de las Pedagogías aumentaron de acuerdo a la Ley 20.903.

<sup>47</sup> Ver Portal Admisión UDLA en <https://admisión.udla.cl/requisitos-admisión-udla>

**Síntesis**

La Universidad ha realizado evaluaciones diagnósticas del Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE) e identificado las principales causas de la deserción. De acuerdo con los resultados de estas evaluaciones, se actualizó el Reglamento de Admisión<sup>48</sup>, se han reforzado las acciones remediales en el marco del rediseño del SIAE y se han incrementado los recursos destinados a los procesos de tutorías y nivelación académica.

Como resultados de estas acciones, se destacan la disminución de las asignaturas críticas, el aumento en las tasas de aprobación de asignaturas y del promedio de estas, así como del incremento en 9 puntos porcentuales de la tasa de retención de primer año y de 6 puntos porcentuales el incremento en las tasas de titulación en el período (Tabla 8).

---

<sup>48</sup> Anexo de Docencia N° 13, *Reglamento de Admisión*.



# Proceso de Autoevaluación Institucional

### III. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

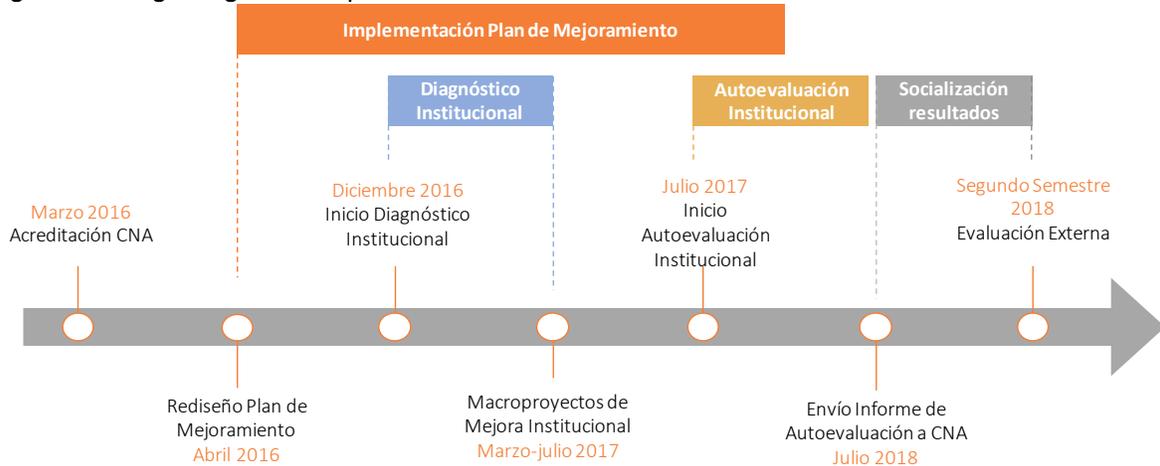
#### 3.1. Organización de la autoevaluación

Luego de recibida la Resolución CNA N° 354 que acreditaba la Universidad por tres años, se actualizó el Plan de Mejoramiento Institucional. A fines de 2016, se realizó un diagnóstico del estado de avance en la superación de las debilidades de ambas áreas. Como resultado del diagnóstico, y con el fin de profundizar las acciones y garantizar el cumplimiento del Plan de Mejoramiento, se decidió agrupar las acciones en torno a cinco macroproyectos, que comenzaron su ejecución en marzo de 2017.

- Mejorar la Gestión Institucional.
- Fortalecer el cuerpo académico.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares de infraestructura y equipamiento.
- Fortalecer la progresión estudiantil.
- Levantar, validar, evaluar el logro y retroalimentar los perfiles de egreso.

Luego de ejecutados los macroproyectos, en julio de 2017 se inició formalmente el proceso de autoevaluación con la constitución del Consejo Directivo y la sanción por parte del Comité de Rectoría de la metodología y organización del proceso. La Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional elaboró una estrategia que conjugaba la participación y representación transversal de la comunidad UDLA en el proceso de autoevaluación, con el fin de profundizar en el análisis sobre la implementación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad institucional. La Figura 5 presenta los principales hitos del período transcurrido desde la decisión de acreditación anterior, hasta la socialización de los resultados del nuevo proceso de autoevaluación.

Figura 5. Cronograma general del proceso UDLA



Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

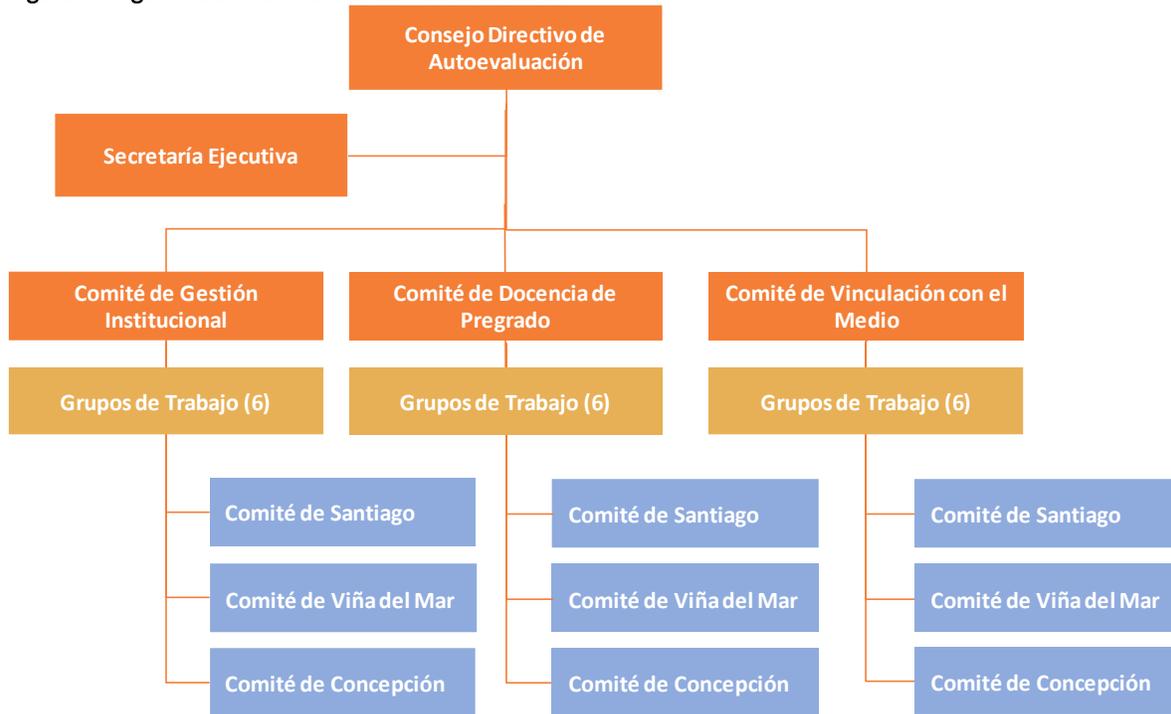
Para garantizar una adecuada representación transversal, se constituyeron comités por criterio, con la participación de directivos superiores, Decanos, Directores de Escuela, y directivos de las tres sedes. Asimismo, se generaron grupos de trabajo, integrando además Directores de Carrera, personal de gestión administrativa y académicos, incluyendo representantes de las tres sedes y los diferentes campus de la Sede Santiago. Adicionalmente, se establecieron diversas instancias que involucraron a la comunidad académica: levantamiento de información cualitativa, encuesta, participación en

comités o grupos por criterios de acreditación, reuniones periódicas de información, y discusión en sedes y facultades.

En todas estas instancias participaron alrededor de 260 académicos, directivos y administrativos UDLA. El trabajo de difusión de información se realizó a través de un portal web de uso interno para información cualitativa y cuantitativa para el proceso de autoevaluación. El portal ha permitido a la comunidad contar con un sitio *online* de comunicación e información, el que, además, facilita la gestión documental del proceso.

La Figura 6 muestra la estructura para conducir y desarrollar el proceso de autoevaluación.

Figura 6. Organización del Proceso de Autoevaluación



Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

**Consejo Directivo de Autoevaluación.** Integrado por la Rectora, Prorectora, Secretaria General y Vicerrectores de Casa Central, fue el encargado de definir la organización del proceso de autoevaluación, los roles de las distintas instancias para su ejecución y el cronograma de trabajo. Asimismo, fue el responsable de la evaluación de la implementación de los macroproyectos y la aprobación del Informe de Autoevaluación 2018 para su presentación ante la Junta Directiva. El Consejo cumplió así funciones de dirección, evaluación y aprobación<sup>49</sup>.

<sup>49</sup> Durante el proceso de autoevaluación, y al cumplir la Rectora Pilar Armanet A. el período de rectorado establecido en los estatutos, se produjo el cambio en el equipo de Rectoría, siendo reemplazada por la Vicerrectora Académica Pilar Romaguera G. Por otra parte, y por renuncia del Prorector Ignacio Viñuela, su cargo fue asumido por María Loreto Ferrari B. Estos cambios en la dirección superior implicaron modificaciones en la integración de los comités que se señalan en cada uno de ellos.

**Tabla 9. Miembros del Consejo Directivo de autoevaluación institucional**

Nombre	Cargo
Pilar Romaguera G.	Rectora, quien presidió el Consejo. Hasta abril de 2018, la Rectora Pilar Armanet A. fue responsable de esta conducción
Loreto Ferrari B.	Prorectora, asumió el cargo en abril de 2018
Gonzalo Vallejo B.	Vicerrector Académico. Hasta abril de 2018, este cargo lo ejerció Pilar Romaguera
Manfred Jürgensen E.	Vicerrector de Admisión y Vinculación con el Medio
Felipe Ibarra A.	Vicerrector de Finanzas y Servicios
Carlos Mujica R.	Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional
Paulina Hernández P.	Secretaria General

Fuente: Secretaría Ejecutiva de Autoevaluación Institucional

**Secretaría Ejecutiva.** Unidad encargada de coordinar el proceso de autoevaluación, velando por su correcta implementación en función de pautas y procedimientos definidos para tales efectos. Elaboró el cronograma de trabajo específico de los comités de áreas y sus respectivos grupos de trabajo, orientó y monitoreó el trabajo realizado por comités y grupos de trabajo, consolidó los análisis de la información durante el proceso y consensuó con la comunidad los juicios evaluativos. Su composición fue la siguiente:

**Tabla 10. Miembros de la Secretaría Ejecutiva de autoevaluación institucional**

Nombre	Cargo
Carlos Mujica R.	Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional, quien la preside
Pilar Romaguera G.	Rectora, previamente Vicerrectora Académica
Gonzalo Vallejo B.	Vicerrector Académico, previamente Vicerrector de Sede Viña del Mar
Manfred Jürgensen E.	Vicerrector de Admisión y Vinculación con el Medio
Paulina Hernández P.	Secretaria General
Ana Henríquez O.	Directora General de Asuntos Académicos
Claudia Torres G.	Directora General de Vinculación con el Medio
Javier Causa M.	Director General de Finanzas
Vicente Vallejos K.	Director General de Operaciones
Mario Astorga V.	Director General de Personas
Arturo Mercado O.	Director de Tecnologías de la Información
Kathrine Liepins E.	Directora de Comunicaciones
Cristóbal Castro B.	Director de Análisis Institucional
Edgar Mercado S.	Director de Aseguramiento de la Calidad

Fuente: Secretaría Ejecutiva de Autoevaluación Institucional

**Comités de área.** Fueron los encargados de coordinar la evaluación de las áreas que la Universidad analizó en el proceso de autoevaluación, sobre la base de los términos de referencia asociados. También tuvieron a su cargo la tarea de sistematizar y analizar información emanada de la encuesta a informantes clave e indicadores de sus respectivas áreas, proponer a la Secretaría Ejecutiva los juicios evaluativos derivados del análisis de cada uno de los términos de referencia asociados a las áreas de evaluación, redactar cada uno de los capítulos del Informe de Autoevaluación con base en la información sistematizada por los equipos de trabajo y apoyar la socialización del proceso de autoevaluación al interior de la comunidad UDLA.

La Tabla 11 muestra los participantes en los comités de área. Tal como se mencionó previamente, la composición de cada uno de los comités procuró la participación de todos los Decanos y Directores de Instituto de la Universidad, Directores de Escuela de todas las facultades, Directores de Carrera de todas las sedes, y directivos, tanto de Casa Central como de cada una de las sedes.

Tabla 11. Miembros del Comité de Área de autoevaluación institucional

Comité	Nombre	Cargo
Gestión institucional	Loreto Ferrari B.*	Prorrectora. Preside el comité a partir de mayo de 2018
	Claudio Apablaza B.	Vicerrector de Sede Santiago, coordinador del Comité
	Felipe Ibarra A.	Vicerrector de Finanzas y Servicios
	Máximo Bosch P.	Decano Facultad de Ingeniería y Negocios
	María Adelina Gatica U.	Decana Facultad de Arquitectura, Diseño y Construcción
	Pablo Figueroa A.	Director Instituto de Ciencias Naturales
	Paula Pulgar N.	Directora Escuela de Fonoaudiología
	Karla Vera G.	Directora Escuela de Medicina Veterinaria
	Javier Causa M.	Director General de Finanzas
	Vicente Vallejos K.	Director General de Operaciones
	Mario Astorga V.	Director General de Personas
	Arturo Mercado O.	Director de Tecnologías de la Información
	Dino Cavaletto F.	Director de Asuntos Estudiantiles
	Daniela Velázquez B.	Directora Académica de Campus Sede Viña del Mar
	Héctor Fernández O.	Director de Operaciones Académicas de Sede Concepción
	José Baeza G.	Director de Administración y Operaciones de Sede Viña del Mar
Carolina Quezada R.	Profesional VRACAI, Secretaria Técnica del Comité	
Docencia de Pregrado	Pilar Romaguera G.	Vicerrectora Académica. Asumió como Rectora en abril 2018, manteniendo la conducción del Comité
	Ana Henríquez O.	Directora General de Asuntos Académicos, coordinadora del Comité
	Hernán Sandoval O.	Decano Facultad de Ciencias de la Salud
	Lizardo Barrera G.	Decano Facultad de Educación
	Alicia Castillo S.	Decana (I) Facultad de Derecho
	Ricardo Monge R.	Director Instituto de Matemática, Física y Estadística
	Thomas Keller O.	Director Instituto de Inglés
	Gonzalo Vallejo B.	Vicerrector de Sede Viña del Mar. Asumió como Vicerrector Académico en abril 2018
	Carlos Aguirre N.	Director Escuela de Construcción
	Tania Gallardo T.	Directora Escuela de Tecnologías de la Información
	Roberto Morales M.	Director de Operaciones Académicas, Sede Viña del Mar
	Andrea Belloy G.	Directora General de Asuntos Estudiantiles
	Jonathan Martínez L.	Director Académico de Campus Santiago Centro
	Hernán Cañón J.	Director de Investigación
	Giancarlo Di Biase C.	Subdirector de Desarrollo Organizacional, Reclutamiento y Selección.
	Remo Betta O.	Director General de eCampus
Daniel Hinojosa P.	Director Nacional de Operaciones	
Boris Sánchez A.	Director Académico de Campus Sede Concepción	
Beatriz Cáceres P.	Profesional VRACAI, Secretaria Técnica del Comité	
Vinculación con el Medio**	Manfred Jürgensen E.	Vicerrector de Admisión y Vinculación con el Medio, quien presidió el Comité
	Claudia Torres G.	Directora General de Vinculación con el Medio, coordinadora del Comité
	Francisca Infante E.	Decana Facultad de Ciencias Sociales
	Lorena Jofré F.	Decana Facultad Medicina Veterinaria y Agronomía
	Mauro Lombardi V.	Decano Facultad de Comunicaciones y Artes
	Marlene Contreras P.	Directora Escuela de Ingeniería Comercial
	Carla Reyes R.	Directora Escuela Nutrición y Dietética
	Paz Hormazábal P.	Vicerrectora de Sede Concepción
	Jorge Chahuán Ch.	Director Académico de Campus Providencia
Eduardo Santander R.	Profesional VRACAI, Secretaria Técnica del Comité	

Nota: (\*) Hasta marzo de 2018, el cargo de Prorrector y, por ende, la coordinación del área, correspondió a Ignacio Viñuela.

(\*\*) La Universidad realizó un proceso de autoevaluación del área de Vinculación con el Medio. No obstante, el área no se presenta a acreditación.

Fuente: Secretaría Ejecutiva de Autoevaluación Institucional

**Grupos de trabajo.** Configurados en torno a los criterios de evaluación definidos por la CNA para cada una de las áreas, fueron los encargados de realizar el primer levantamiento de información y análisis de cada uno de los criterios. Para estos efectos, se generaron 17 grupos de trabajo en los cuales participaron directivos y académicos de todas facultades, resguardando la adecuada representación de todas las sedes y campus de la Universidad.

**Tabla 12. Grupos de trabajo por área de evaluación**

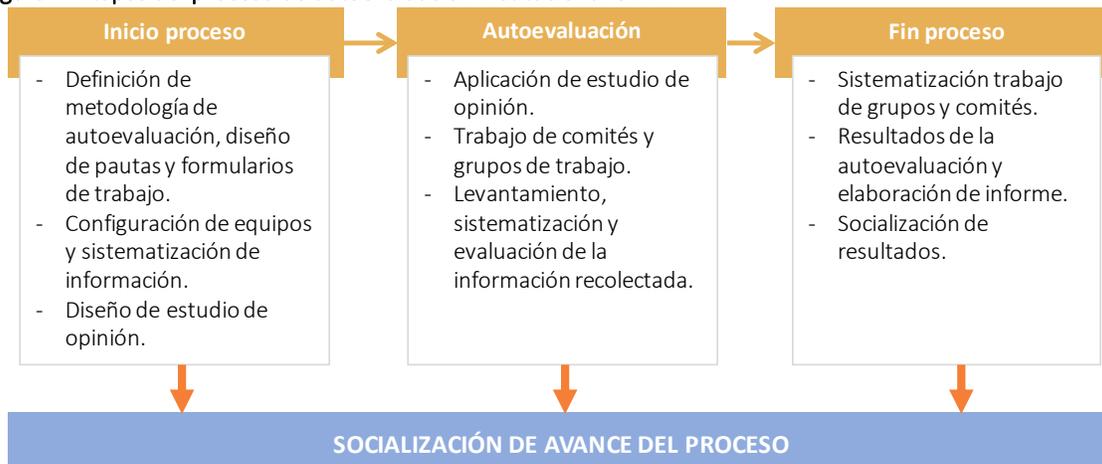
Área	Grupo de trabajo
Gestión Institucional	Estructura Organizacional y Sistema de Gobierno
	Planificación Estratégica
	Gestión de Recursos Humanos
	Gestión de Recursos Financieros
	Gestión de Infraestructura y Equipamiento
	Gestión de Recursos Tecnológicos
	Gestión de la Información y Análisis Institucional
Docencia de Pregrado	Propósitos, Políticas y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad de la Docencia
	Diseño y Provisión de Carreras
	Proceso de Enseñanza
	Dotación Académica
	Estudiantes
	Vinculación entre Docencia e Investigación
Vinculación con el Medio (VcM)	Políticas de Aseguramiento de la Calidad de VcM
	Instancias, Mecanismos y Resultados
	Recursos y Financiamiento
	Impacto de la VcM

Fuente: Secretaría Ejecutiva de Autoevaluación Institucional

### 3.2. Metodología de la autoevaluación

Tal como se observa en la Figura 7, el proceso de autoevaluación consideró tres etapas basadas en las capacidades institucionales de análisis instaladas gracias a los procesos de autoevaluación y acreditación, tanto institucional como de carreras, en que la Universidad ha participado. Asimismo, se mantuvieron canales de socialización del proceso a toda la comunidad UDLA.

**Figura 7. Etapas del proceso de autoevaluación institucional UDLA**



Fuente: Secretaría Ejecutiva de Autoevaluación Institucional

En el mes de julio de 2017, se dio inicio al proceso de autoevaluación. En dicha ocasión, se construyeron y validaron pautas, formularios e instrumentos para la recolección de información y se comenzó con el diseño de los equipos de trabajo. Así, la primera etapa del proceso consistió en recabar información de manera exhaustiva y sistemática acerca del funcionamiento y desempeño institucional, sobre la base de sus propósitos y los criterios establecidos por la CNA.

En agosto de 2017, se desarrolló la plataforma web para el levantamiento de información y se diseñaron los cuestionarios de encuesta a informantes clave que fueron aplicados durante los meses de noviembre y diciembre<sup>50</sup>. Asimismo, se confeccionó la primera versión de la ficha institucional y se validó la información ingresada por las diferentes unidades al Portal de Acreditación Institucional. Previo a ello, se organizó una serie de jornadas en los distintos campus de la Universidad, con el objetivo de dar inicio formal al proceso, socializando los resultados de la implementación del Plan de Mejoramiento Institucional derivado del proceso de acreditación anterior.

En la siguiente etapa, que comenzó en octubre de 2017, se inició el trabajo de comités de área y grupos de trabajo, los que avanzaron en el análisis de cada uno de los criterios y términos de referencia asociados a la acreditación de las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio, en virtud de las distintas pautas y formularios que guiaron la evaluación. Los insumos del trabajo de cada grupo fueron validados e integrados por los comités de área respectivos, arribando a una primera versión de los juicios evaluativos en el mes de diciembre de 2017.

En la última etapa, la Secretaría Ejecutiva del proceso se abocó a la redacción de la primera versión del Informe de Autoevaluación. Para ello, consideró tanto el Informe de Autoevaluación 2015 como las nuevas directrices asociadas a los énfasis definidos por el Comité Directivo. Esta etapa concluyó con la presentación de un primer borrador del Informe de Autoevaluación Institucional, el cual consideró la descripción de procesos y mecanismos de aseguramiento de la calidad en las tres áreas sometidas a autoevaluación, más juicios evaluativos por criterios, fortalezas y debilidades preliminares.

En el marco del proceso de autoevaluación, la Universidad decidió presentar a acreditación las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado. Se consideró que el área de Vinculación con el Medio se encontraba en etapa de consolidación, con una Política y un Modelo coherentes con la Misión y Visión Institucional, con una estructura de gestión interna que otorga sustento a dicha política, y un creciente número de programas en las distintas líneas de VcM. Sin embargo, las evaluaciones sistemáticas de impacto han sido aplicadas sólo a algunos programas de VcM, esperando ampliarlas al resto de los programas a partir del 2018. El análisis de los principales desarrollos de Vinculación con el Medio asociados a la Docencia de Pregrado se presenta en la *Sección 5.9*.

### 3.3. Encuesta a informantes clave

Como parte del proceso de autoevaluación se realizaron consultas a informantes clave. Para ello, se diseñaron cuestionarios para aplicar a estudiantes, académicos y docentes, administrativos, egresados y empleadores, considerando las áreas de acreditación y los términos de referencia asociados a cada una de ellas<sup>51</sup>. Dichos instrumentos fueron sometidos a sucesivas validaciones previas a su aplicación, de manera tal de arribar a una encuesta metodológicamente confiable.

<sup>50</sup> Portal de Autoevaluación Institucional en <http://acreditacion-intranet.udla.cl/SitePages/nuevo/inicio.aspx> (intranet).

<sup>51</sup> Anexo de Gestión N° 10: *Informe encuestas a informantes clave*.

Para su aplicación, la Dirección de Aseguramiento de la Calidad en conjunto con la Dirección de Análisis Institucional diseñaron los criterios muestrales para su aplicación:

- Se consideró a todos los estudiantes vigentes con carga académica registrada al segundo semestre de 2017.
- Se consideró a todos los académicos y docentes que tuviesen asignación de docencia durante el segundo semestre de 2017.
- Para el caso de los administrativos y directivos, se consideraron todos aquellos que tuviesen vínculo contractual vigente a septiembre de 2017.
- Se consideró como egresados y empleadores a todos aquellos que estuviesen en los registros de la Dirección de Egresados y Empleabilidad.

El trabajo de campo se realizó entre los meses de noviembre de 2017 y marzo de 2018, mediante un sistema de encuesta *online*. Durante dicho período, se monitorearon semanalmente las muestras. La cobertura por cada grupo de informantes se muestra en la Tabla 13 y Tabla 14.

**Tabla 13. Cobertura de encuesta a informantes clave: alumnos y egresados**

(número de alumnos y porcentajes de cobertura)

Sede	Alumnos			Egresados		
	Muestra	Universo	Cobertura	Muestra	Universo	Cobertura
Santiago	4.790	15.628	31%	910	7.069	13%
Viña del Mar	1.140	3.399	34%	170	1.565	11%
Concepción	1.206	3.501	34%	155	1.506	10%
<b>Total UDLA</b>	<b>7.136</b>	<b>22.528</b>	<b>32%</b>	<b>1.235</b>	<b>10.140</b>	<b>12%</b>

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad

A los académicos con cargo directivo, entre los que se cuentan Decanos, Directores de Escuela y Directores de Carreras, se les aplicó la encuesta de administrativos y directivos con el objeto de evitar sesgos en la muestra.

**Tabla 14. Encuesta a informantes clave: académicos, docentes, administrativos y directivos**

(número y porcentajes de cobertura)

Sede	Académicos y docentes			Administrativos y directivos		
	Muestra	Universo	Cobertura	Muestra	Universo	Cobertura
Santiago	854	1.925	44%	396	631	63%
Viña del Mar	282	449	63%	60	70	86%
Concepción	212	444	48%	62	82	76%
<b>Total UDLA</b>	<b>1.348</b>	<b>2.818</b>	<b>48%</b>	<b>518</b>	<b>783</b>	<b>66%</b>

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad

La participación en este proceso aumentó un 14% en relación al proceso anterior. La Tabla 15 presenta el número total de encuestados según clasificación de los informantes clave.

**Tabla 15. Muestra efectiva encuesta a informantes clave**

(número de encuestados)

Estudiantes	Académicos y docentes	Directivos y Administrativos	Egresados	Empleadores	Total
7.136	1.348	518	1.235	109	<b>10.346</b>

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad

El proceso de aplicación fue ejecutado por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad en coordinación con unidades institucionales, en particular con la Dirección General de Asuntos Académicos, y Vicerrectorías de Sede y equipos. Esto permitió monitorear el avance en el cumplimiento de las muestras. Asimismo, se generaron planes comunicacionales orientados a la comunidad UDLA, al tiempo que se ejecutaron acciones directas de socialización con egresados y empleadores, las que fueron realizadas por la Dirección de Egresados y Empleabilidad de la Universidad.

### 3.4. Elaboración del Informe de Autoevaluación

Luego de la aplicación de la encuesta a informantes clave y el cierre del trabajo de recolección de información por parte de cada uno de los grupos de trabajo, comenzó la redacción. Así, el Informe de Autoevaluación se estructura en seis capítulos: I) Marco de Referencia Institucional, II) Avances en relación al proceso anterior, III) Proceso de Autoevaluación Institucional, IV) Gestión Institucional, V) Docencia de Pregrado y, VI) Plan de Mejoramiento.

En el marco de autoevaluación se realizaron diversos talleres y jornadas de trabajo, tanto con los comités de área como con los cuerpos colegiados de la Universidad, de manera tal de alcanzar las conclusiones del proceso, identificar fortalezas y debilidades, y construir el Plan de Mejoramiento. La Tabla 16 muestra el resumen de las actividades realizadas y los participantes en ellas.

**Tabla 16. Actividades realizadas en el proceso de autoevaluación**

Tipo de actividad	Número de actividades	Participantes
Jornadas de difusión	7	572
Reuniones de trabajo	31	835
Talleres de autoevaluación	8	357
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>1.764</b>

*Nota: Un participante puede haber estado presente en más de una actividad.*

Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

La redacción del Informe de Autoevaluación estuvo a cargo de los coordinadores de cada una de las áreas presentadas a acreditación, en tanto que los capítulos introductorios y de superación de debilidades fueron coordinados por Rectoría y la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional, respectivamente.

El proceso de redacción tuvo cuatro etapas, con distintos niveles de profundidad y análisis, en las cuales se hicieron revisiones y comentarios de distintos actores de la comunidad UDLA. La versión final fue aprobada por el Consejo Directivo de Autoevaluación para luego ser presentada y aprobada por la Junta Directiva, en sesión del 20 de junio de 2018.

### 3.5. Socialización de resultados

A partir del mes de junio de 2018, la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional inició el proceso de socialización de los resultados del proceso de autoevaluación y de las principales conclusiones del Informe de Autoevaluación. Para ello, se diseñó un cronograma de actividades que contempla distintas etapas, considerando tanto la distribución geográfica de la Universidad como su estructura de gestión académica.

Las actividades de socialización fueron acompañadas por la distribución del Informe de Autoevaluación Institucional, tanto en su versión original como mediante un resumen ejecutivo. Asimismo, se diseñó una campaña comunicacional que busca la apropiación de los principales ejes del proceso y la participación activa de la comunidad UDLA.



# Gestión Institucional

## IV. GESTIÓN INSTITUCIONAL

### 4.1. Descripción y propósitos del área

La Gestión Institucional de Universidad de Las Américas está al servicio del cumplimiento de la Misión y Visión de la Universidad establecidas en el Plan de Desarrollo Estratégico.

En el curso de sus 30 años de existencia, UDLA ha fortalecido su capacidad institucional, sus equipos humanos, docentes y administrativos, construyendo una cultura de gestión colaborativa y transparente en un marco de respeto, tolerancia y pluralismo.

El área de Gestión se articula en torno a un sistema de gobierno, una estructura organizacional, políticas, procedimientos y mecanismos dirigidos al cumplimiento de la Misión institucional en un marco de sustentabilidad de largo plazo.

En términos generales, la gestión de la Universidad está estructurada en torno a cuatro ejes:

- *Sistema de gobierno.* Conformado por el conjunto de autoridades unipersonales y colegiadas, que colaboran con el cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad, y cuyas atribuciones están establecidas en los Estatutos y el Reglamento Orgánico de la Universidad y la normativa vigente.
- *Planificación.* En el proceso de planificación estratégica de la Universidad se definen los Propósitos Institucionales y los Objetivos Estratégicos que orientan la Gestión Institucional y articulan a las distintas unidades en una misma visión de mediano y largo plazo.
- *Gestión de los recursos.* Incluye a las personas, los recursos financieros, infraestructura, equipamiento y tecnología orientados a garantizar la sustentabilidad institucional y la calidad de los servicios universitarios.
- *Gestión Matricial.* Permite articular y homogeneizar las distintas funciones universitarias y de servicios en una institución geográficamente distribuida que cuenta con tres sedes y seis campus.

Los propósitos del área están dados por los Propósitos Institucionales del Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21, en particular por aquellos vinculados al fortalecimiento de la Gestión Institucional. Cada uno de estos propósitos cuenta con un conjunto de Objetivos Estratégicos que permiten llevar a cabo su cumplimiento:

- *Propósito Institucional N° 4: Potenciar la instalación del Modelo de Calidad institucional*
  - Instalar un sistema de evaluación de la efectividad institucional
  - Instalar un sistema de evaluación de la efectividad educativa
  - Consolidar la implementación de la política de calidad
  - Coordinar permanentemente procesos de autoevaluación y acreditación, tanto a nivel institucional como de carreras
- *Propósito Institucional N° 5: Garantizar la sustentabilidad del proyecto institucional, resguardando los nuevos estándares de desarrollo académico.*
  - Garantizar la sustentabilidad financiera para el logro de los Propósitos Institucionales declarados.
  - Potenciar la recuperación del prestigio institucional.
  - Optimizar procesos de gestión operacional, velando por el uso eficiente de la tecnología, infraestructura y equipamiento.

- Proveer, mantener y desarrollar un equipo humano orientado al cumplimiento de la Misión y Visión institucionales.
- Fortalecer los espacios y herramientas de apoyo al aprendizaje de los estudiantes.
- Fortalecer la estructura organizacional acorde a los nuevos desafíos institucionales.
- Perfeccionar el sistema de admisión, en el marco del Modelo Educativo, potenciar la progresión estudiantil, eficiencia y sustentabilidad.
- Fortalecer la planificación estratégica con procesos clave de la Gestión Institucional.

### Principales reglamentos y políticas

Universidad de Las Américas es una corporación de derecho privado que se rige por la legislación vigente para el Sistema de Educación Superior, sus Estatutos<sup>52</sup> y su Reglamento Orgánico<sup>53</sup>. Asimismo, en tanto corporación sin fines de lucro, se rige por las normas establecidas en el Título XXXIII del Libro Primero del Código Civil y por las demás disposiciones legales y reglamentarias que le son aplicables.

Los Estatutos y el Reglamento Orgánico de la Universidad definen su naturaleza jurídica, sus objetivos fundamentales y su forma de cumplimiento. En esta normativa se establecen los órganos superiores encargados de dirigir, gestionar y normar la Universidad y se determina la estructura académica. Los principales documentos de normativa y política se exponen en la Tabla 17.

**Tabla 17. Principales reglamentos y documentos de política universitaria**

Normativa	Objetivo	Vigencia (última modificación)
Estatutos	Establece los principios, conceptos y objetivos fundamentales de la Universidad, define su estructura orgánica y las autoridades colegiadas y unipersonales de administración y de gobierno.	Acuerdo de modificación adoptado por la Asamblea General, reducido a escritura pública el 5 de diciembre de 2016, aprobada y registrada por el Mineduc, con fecha enero 2017.
Reglamento Orgánico	Establece el conjunto de normas que regulan la organización interna, las funciones, atribuciones y obligaciones de las autoridades superiores, colegiadas y unipersonales de la Universidad.	Última versión aprobada por la Junta Directiva y promulgada por Decreto de Rectoría N° 18102017-02 del 18 de octubre de 2017.
Reglamento General del Alumno	Contiene el conjunto de normas que regulan y orientan la vida académica y los derechos y deberes de los alumnos.	Última versión aprobada por la Junta Directiva y promulgada por Decreto de Rectoría N° 18102017-01 del 18 de octubre de 2017
Reglamento del Académico	Establece los derechos y deberes del docente, las jerarquías académicas y el proceso de jerarquización.	Última versión aprobada por la Junta Directiva y promulgada por Decreto de Rectoría N° 21062017-01 del 21 de junio de 2017.
Reglamento de Admisión	Contiene el conjunto de normas que regulan las formas y condiciones generales y particulares de ingreso a la Universidad.	Última versión aprobada por la Junta Directiva, promulgada por Decreto de Rectoría N° Decreto 01082017-01 del 10 de agosto 2017
Código de Ética para Colaboradores	Establece los principios y valores éticos y de conducta que deben regir las actuaciones de colaboradores en sus actuaciones en y por la Universidad.	Última versión del 29 de junio de 2012 ratificada y promulgada por Decreto de Rectoría N° 02092015-01 del 02 de septiembre de 2015.
Código de Ética para Proveedores	Establece los principios y valores éticos y de conducta que deben regir en las actuaciones de proveedores, contratistas y subcontratista en sus relaciones con la Universidad.	Última versión aprobada y promulgada por Decreto de Rectoría N° 18022016-01 del 18 de febrero de 2016.

<sup>52</sup> Anexo de Gestión N°1, *Estatutos de Universidad de Las Américas*.

<sup>53</sup> Anexo de Gestión N° 2, *Reglamento Orgánico*.

Normativa	Objetivo	Vigencia (última modificación)
Reglamento para la Creación, Apertura y Cierre de Carreras, Programas, Sedes y Campus	Regula los procesos de creación, apertura y cierre de carreras o programas.	Última versión aprobada por la Junta Directiva y promulgada por Decreto de Rectoría N° 17052017-01 del 17 de mayo de 2017.
Reglamento del Alumno Ayudante y del Alumno Auxiliar	Establece el conjunto de normas que regulan la designación y funciones de los alumnos que colaboran en la actividad docente de la Universidad.	Última versión aprobada y promulgada por Decreto de Rectoría N° 19012015-1 del 19 de enero de 2015.
Reglamento de Facultades, Escuelas e Institutos	Contiene el conjunto de normas generales que definen y regulan la organización, composición y dependencias de estas unidades como también de los órganos colegiados que las conforman.	Última versión aprobada y promulgada por Decreto de Rectoría N°08082014-1 del 8 de agosto de 2014.
Política de Investigación	Establece los lineamientos para la actividad de Investigación y sus principales líneas de desarrollo.	Última versión aprobada por la Junta Directiva y promulgada por Decreto de Rectoría N° 20062015-04 del 20 de junio de 2015.
Política de Vinculación con el Medio	Establece los fundamentos, principios y el Modelo de Vinculación con el Medio de la Universidad.	Última versión aprobada por la Junta Directiva y promulgada por Decreto de Rectoría N° 19102017-01 del 19 de octubre de 2017.
Política de Egresados y Empleadores	Establece los propósitos y lineamientos para el fortalecimiento del vínculo entre la Universidad y sus egresados.	Última versión aprobada por la Junta Directiva y promulgada por Decreto de Rectoría N° 22112017-01 del 22 de noviembre de 2017
Protocolo de Acción ante Denuncias de Acoso Sexual	Establece las medidas que permitan construir espacios seguros y libres de violencia de género en toda la comunidad.	Última versión revisada y registrada por Toma de Conocimiento de Secretaría General con fecha 24 de febrero de 2017

Fuente: Secretaría General

## 4.2. Estructura y gestión del área

El área de Gestión Institucional se organiza bajo la conducción de la Prorectoría, la que coordina directamente las vicerrectorías de Finanzas y Servicios, de Operaciones, de Admisión y Vinculación con el Medio, la Dirección General de Personas y la Dirección de Tecnologías de la Información<sup>54</sup>. Para la gestión del conjunto de procesos estratégicos, misionales y de apoyo, la Prorectoría y sus vicerrectorías y direcciones dependientes, se articulan con Rectoría y las Vicerrectorías Académica y de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional.

La gestión de la calidad, que se constituye en un desafío institucional transversal, es monitoreada por la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional, mediante la gestión de la información, control de la coherencia institucional, seguimiento de los indicadores clave asociados a los procesos misionales y monitoreo de los procesos estratégicos y de apoyo definidos.

La gestión matricial, modelo institucional que permite la adecuada gestión de las sedes y campus en un contexto de coordinación y homogeneidad, surge de la articulación de la Vicerrectoría de Operaciones con la Vicerrectoría Académica para dar cumplimiento fundamentalmente a los propósitos asociados a la formación de pregrado.

Para el correcto funcionamiento de la Institución se cuenta con un robusto conjunto de normas, políticas y procedimientos que se encuentran especificadas en la Tabla 17.

<sup>54</sup> Anexo de Gestión N° 7, Decreto de Rectoría N°22062015-2 - Dependencias de Prorectoría: VRFS, VRAVcM y VRO.

Los resultados obtenidos de la aplicación del conjunto de cuerpos normativos, políticas, procedimientos y guías se presentan en las secciones respectivas, considerando la siguiente secuencia temática: estructura organizacional y sistema de gobierno, planificación estratégica, gestión de recursos humanos, gestión de recursos financieros, gestión de infraestructura y equipamiento, gestión de recursos tecnológicos, gestión de la información y análisis institucional y Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

### 4.3. Estructura organizacional y sistema de gobierno

#### 4.3.1. Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad

##### Propósitos:

- Asegurar el cumplimiento de la Misión, Visión, Propósitos Institucionales y Objetivos Estratégicos de la Universidad.
- Asegurar el desarrollo sustentable del proyecto universitario.
- Conjugar la eficiencia en la gestión con la participación y el compromiso de la comunidad en el desarrollo del proyecto universitario.

##### Mecanismos de aseguramiento de la calidad:

- *Sistema de gobierno*: regulado por sus Estatutos y Reglamento Orgánico. Secretaría General cautela el cumplimiento de esta normativa institucional.
- *Normativa y políticas institucionales*: regulan y orientan los distintos ámbitos institucionales. La Junta Directiva, Consejo Superior, Consejo Académico y Rectoría realizan revisiones y actualizaciones a las propuestas de las distintas unidades de la Institución, las que constan en actas y acuerdos.
- *Sistema de Evaluación del Desempeño*: aplicado a directivos, académicos y gran parte de los administrativos, cubriendo hasta el proceso 2017, el 82% del personal. A contar de 2018, el proceso de evaluación incorpora al personal de servicios y auxiliares, cubriendo el 100% del personal UDLA. Este sistema permite verificar el grado de cumplimiento y alineamiento de este para el logro de la Misión y Propósitos Institucionales.

#### 4.3.2. Estructura organizacional

La estructura de gobierno y administración de la Universidad está integrada por las autoridades descritas en la Tabla 18, Tabla 19 y Tabla 20.

Tabla 18. Sistema de Gobierno UDLA

Autoridades	Categoría	Descripción
- Asamblea General - Junta Directiva	Autoridades Superiores Colegiadas	Órganos estatutarios de carácter directivo, que ejercen el gobierno superior de la Universidad.
- Rector - Prorrector - Secretario General - Vicerrectores - Vicerrectores de Sede - Decanos - Directores de Escuela o Instituto	Autoridades Unipersonales	Cargos estatutarios de carácter estratégico, resolutivo y/o ejecutivo, encargados de la administración superior de la Universidad.

Fuente: Reglamento Orgánico UDLA

Los cargos de autoridades superiores, colegiadas y unipersonales de Universidad de Las Américas comprometen a quienes los ejercen, a la consecución de los objetivos generales de la Universidad y a los objetivos específicos definidos en la normativa y las políticas institucionales<sup>55</sup>.

**Tabla 19. Características de las autoridades superiores**

Asamblea General	
Descripción	Organismo colegiado encargado de mantener la vigencia de los fines de la Corporación
Periodicidad	Sesiones ordinarias anuales
Funciones/Nivel de Injerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acordar la modificación de los Estatutos de la Universidad</li> <li>- Designar a los miembros eméritos de la Universidad</li> <li>- Designar a la Junta Directiva</li> <li>- Pronunciarse sobre el balance anual</li> </ul>
Junta Directiva	
Descripción	Autoridad superior cuya misión fundamental es dirigir y administrar la Universidad, sin perjuicio de las atribuciones que los Estatutos le confieren a la Asamblea General
Composición	Once miembros con derecho a voz y voto, elegidos por la Asamblea General El Rector quien solo tiene derecho a voz. El Secretario General actúa como ministro de fe
Periodicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conforme a citaciones efectuadas por su presidente</li> <li>- Cada seis meses en forma ordinaria</li> </ul>
Funciones/Nivel de Injerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de dirigir y administrar la Universidad</li> <li>- Establece los lineamientos institucionales para cumplir con los propósitos declarados por medio de la elaboración y aprobación de los reglamentos necesarios para su cumplimiento</li> <li>- Supervisa el cumplimiento de las funciones del Rector</li> </ul>

Fuente: Reglamento Orgánico UDLA

En cuanto a las autoridades unipersonales, la Tabla 20 presenta un resumen de la descripción de los cargos<sup>56</sup>.

**Tabla 20. Autoridades unipersonales**

Autoridad	Descripción del cargo
Rector	Es la máxima autoridad académica de la Universidad y le corresponde la dirección académica y administrativa de los asuntos universitarios, velando por el cumplimiento de los objetivos generales de la Universidad contenidos en sus Estatutos, con propósitos y lineamientos trazados por la Junta Directiva, en especial en materias de Docencia, Investigación, Extensión, Gestión Institucional y Aseguramiento de la Calidad. Es nombrado por acuerdo de la mayoría absoluta de los miembros de la Junta Directiva por un plazo renovable de cuatro años.
Prorrector	Es responsable de conducir y coordinar la gestión administrativa, operativa y financiera de la Universidad, conforme a las directrices impartidas por el Rector y liderar las áreas que este indique. Es nombrado por acuerdo de la mayoría absoluta de la Junta Directiva por un plazo de cuatro años renovables. Bajo su dependencia están las vicerrectorías de Finanzas y Servicios, de Operaciones, de Admisión y Vinculación con el Medio, y, as direcciones generales de Personas y Dirección de Tecnologías de la Información <sup>57</sup> .
Secretario General	Es el Ministro de Fe de la Universidad. Responsable de la fiscalización, registro, publicación y archivo de las actuaciones y documentaciones oficiales; de asesoría jurídica a las autoridades superiores; mantención de los registros académicos de los estudiantes y otorgamiento de certificaciones de estudio, grados académicos y títulos profesionales y técnicos. Es designado por la Junta Directiva por el plazo de tres años renovables. Bajo su dependencia están el Prosecretario General y la Dirección de Títulos y Grados.
Vicerrector Académico	Es responsable de la dirección, administración, coordinación y supervisión de los asuntos académicos de la Universidad, en conjunto con las facultades, escuelas e institutos. Debe velar por la consistencia

<sup>55</sup> Anexo de Gestión N° 14, CV Autoridades UDLA.

<sup>56</sup> Ver Figura 1. Autoridades Superiores Unipersonales en capítulo Marco de Referencia Institucional.

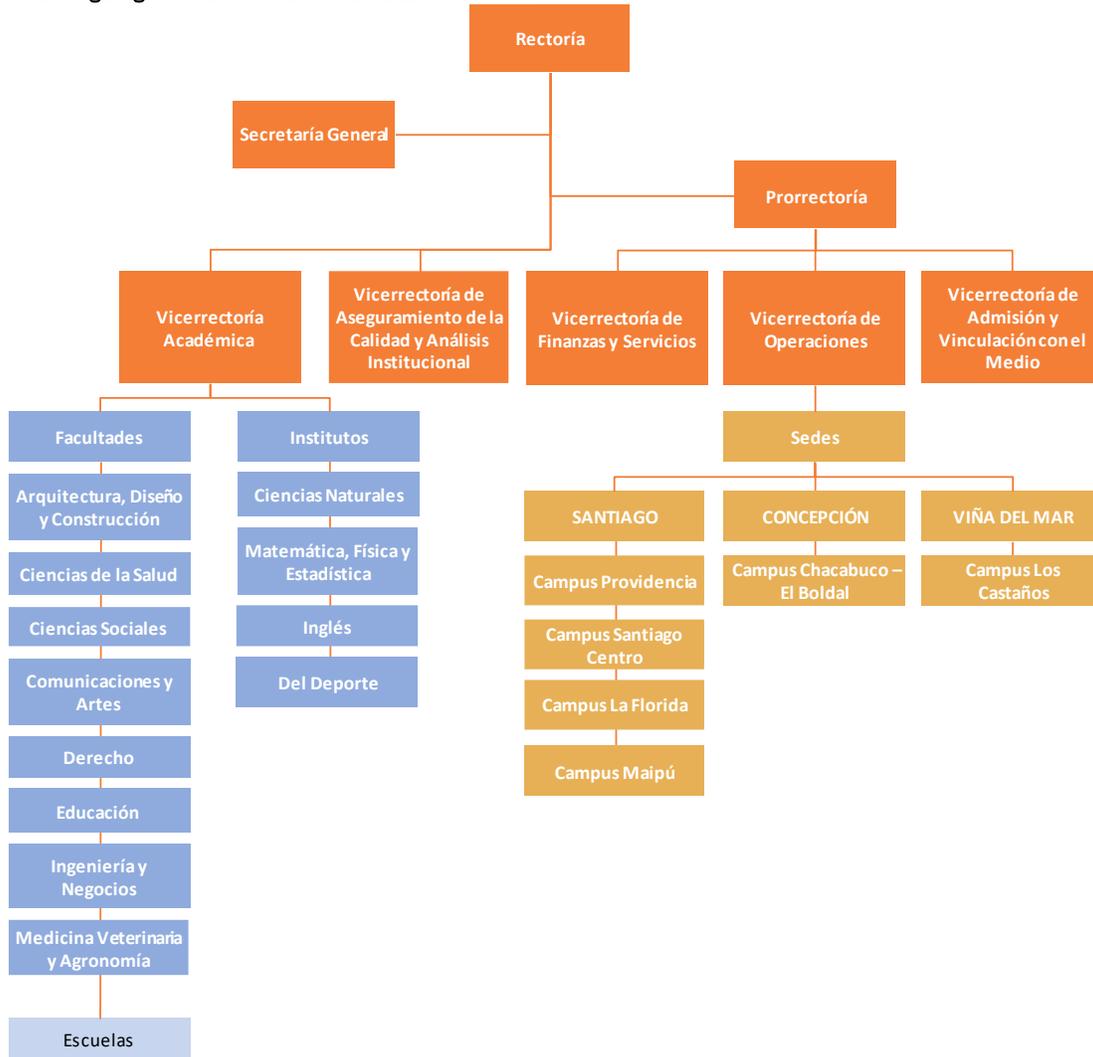
<sup>57</sup> Las Vicerrectorías de casa central (VRFS, VRO y VRAVCM) dependen de Prorectoría por Decreto de Rectoría N°22062015-2.

Autoridad	Descripción del cargo
	de la formación docente con la Misión y Visión de la Universidad. Es designado por la Junta Directiva a propuesta del Rector por el plazo de tres años renovables. De esta Vicerrectoría dependen los Decanos y Directores de Institutos; y para coordinación y gestión académica, tiene bajo su dependencia la Dirección General de Asuntos Académicos y la Dirección de Investigación.
Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional	Es responsable de diseñar e implementar políticas y mecanismos eficaces de autorregulación que aseguren el cumplimiento del proyecto institucional y su mejoramiento continuo; de disponer de una base sólida de información y análisis sobre los procesos y resultados académicos, administrativos y de gestión presupuestaria, con el fin de facilitar la toma de decisiones basada en evidencia, y servir de sustento analítico a la planificación estratégica de la Universidad. Es designado por la Junta Directiva, a propuesta del Rector, por el plazo de tres años renovables. Para el cumplimiento de sus funciones, cuenta con la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y la Dirección de Análisis Institucional.
Vicerrector de Finanzas y Servicios	Es responsable de organizar y gestionar las finanzas de la Institución para el desarrollo de las diferentes acciones que ella emprende. Se ocupa de la gestión del presupuesto y el financiamiento de la Institución, así como de la provisión de las diferentes opciones de financiamiento a los estudiantes y la elaboración de los Estados Financieros. Es designado por la Junta Directiva, a propuesta del Rector, por el plazo de tres años renovables. De esta Vicerrectoría dependen la Dirección General de Finanzas, la Dirección Contabilidad y la Dirección de Financiamiento Estudiantil y Cobranza, Dirección de Control Interno.
Vicerrector de Operaciones	Es responsable de la planificación, organización, ejecución y control de las actividades relacionadas con la operación de las sedes, según las directrices emanadas de las autoridades. Tiene como responsabilidad la operación académica y administrativa de las sedes y, a nivel central, de las actividades relacionadas con los procesos de servicio a los alumnos, y de operación de los medios virtuales de aprendizaje. Es designado por la Junta Directiva a propuesta del Rector por el plazo de tres años renovables. Bajo su dependencia se encuentran las Vicerrectorías de Sede, la Dirección General de Operaciones, la Dirección General de Asuntos Estudiantiles, la Dirección General de eCampus y la Dirección de Operaciones de Prácticas.
Vicerrector de Admisión y Vinculación con el Medio	Es responsable de la planificación, organización, ejecución y control de las actividades de Vinculación con el Medio y de Comunicaciones, según las directrices emanadas de las autoridades superiores; de la planificación, gestión y control de la oferta académica para los distintos segmentos de alumnos de la Institución y de las actividades relacionadas con el proceso de admisión de alumnos de pregrado, así como de las actividades relacionadas con estudios, investigaciones y análisis que requiere la Universidad para su gestión. Es designado por la Junta Directiva, a propuesta del Rector, por el plazo de tres años renovables. Bajo su dependencia se encuentran: Dirección General de Admisión; Dirección General de Vinculación con el Medio y Egresados; Dirección de Estudios; Dirección de Comunicaciones, y Dirección de Educación Continua.
Decano	Es responsable de orientar, supervisar y administrar las tareas propias de la facultad, en especial las funciones académicas, teniendo por misión coordinar los equipos humanos que se han constituido para el adecuado desarrollo de sus funciones. Es designado por el Rector, oído previamente el Vicerrector Académico, debiendo tal nombramiento ser ratificado por la Junta Directiva, por un plazo de tres años, renovables. De la facultad dependen las escuelas, con sus correspondientes Directores de Escuela, así como directores, coordinadores y profesionales de las áreas de dichas unidades.
Director de Escuela	Le corresponde el desarrollo de la actividad académica en las ciencias propias de cada carrera que imparte la facultad; en especial, deberá coordinar y ejecutar las actividades académicas específicas de formación de los alumnos en su área de acción, de acuerdo con las políticas directivas definidas por las autoridades superiores de la Universidad. Es designado por el Rector, oído previamente el Vicerrector Académico y el Decano de la facultad respectiva, por un plazo de tres años renovables.
Director de Instituto	Es responsable de dirigir el instituto a su cargo. Debe implementar la propuesta curricular para las asignaturas (transversales) que imparte en su área de conocimiento. Ello con el fin de contribuir al cumplimiento de los perfiles de egreso de las distintas carreras de acuerdo con los estándares definidos. Debe velar por el aseguramiento de la docencia y supervisar el quehacer académico, además de proveer capacitación y desarrollo a los académicos. Es seleccionado por el Rector y el Vicerrector Académico.

Fuente: Secretaría General

La Figura 8 presenta el organigrama institucional<sup>58</sup>.

Figura 8. Organigrama de Universidad de Las Américas



Fuente: Secretaría General

La Tabla 21, Tabla 22 y Tabla 23 describen funciones, composición, frecuencia y niveles de injerencia de los cuerpos colegiados: Consejo Superior, Consejo Académico y Comité de Rectoría respectivamente.

<sup>58</sup> Anexo de Gestión N° 13, *Organigramas UDLA*.

Tabla 21. Características del Consejo Superior

Consejo Superior	
Descripción	Organismo colegiado que tiene como función principal coordinar las acciones para la correcta gestión académica y administrativa de la Universidad, procurando una adecuada cooperación entre las distintas unidades. Los acuerdos del Consejo se adoptarán por la mayoría de los miembros presentes y es resolutivo sólo si el Rector delega por decreto.
Composición	Rector, quien lo preside, Prorector, Secretario General, Vicerrectores, Decanos y Directores Generales, participan como invitados permanentes, representantes de los estudiantes elegidos por los centros de alumnos o federaciones válidamente constituidos en su respectiva sede <sup>59</sup> .
Periodicidad	Sesiona en forma ordinaria semestralmente y, en forma extraordinaria, cada vez que sea citado por el Rector o por el Prorector; para sesionar, se requiere la asistencia del Rector y/o el Prorector, del Secretario General y de la mayoría absoluta de los restantes miembros.
Funciones/ Nivel de Injerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar al Rector en todas aquellas materias que este expresamente consulte, relacionadas con la gestión académica y administrativa de la Universidad.</li> <li>- Organizar comisiones de trabajo para tratar y analizar temas o problemáticas que hubieren sido requeridos por el Rector.</li> <li>- Estudiar, evaluar e informar sobre los antecedentes estadísticos de la Universidad en materias de gestión académica y administrativa.</li> <li>- Conocer, proponer modificaciones y aprobar el proceso del Plan de Desarrollo Estratégico.</li> <li>- Las demás funciones que determinen los Estatutos, Reglamentos y Normas Internas de la Universidad o aquellas que le encomienden de común acuerdo el Rector y el Prorector.</li> <li>- Pronunciarse sobre materias del ámbito de la gestión académica y administrativa de la Universidad que el Rector o las autoridades superiores de la Institución sometan a su conocimiento.</li> </ul>

Fuente: Reglamento Orgánico UDLA

Tabla 22. Características del Consejo Académico

Consejo Académico	
Descripción	Es el organismo colegiado, de carácter consultivo, que tiene como función principal asesorar al Rector en todas aquellas materias que digan relación con la gestión académica de la Universidad. También, podrá tener carácter resolutivo en materias específicas, por delegación expresa del Rector. En este caso, los acuerdos deberán adoptarse por la mayoría de sus miembros; en caso de empate, dirime el voto del Rector.
Composición	El Rector, quien lo preside, el Prorector, el Vicerrector Académico, los Decanos y Directores de Institutos.
Periodicidad	Sesiona, en forma ordinaria, una vez al mes y en forma extraordinaria cada vez que sea citado por el Rector o por el Vicerrector Académico.
Funciones/Nivel de Injerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar al Rector en todas aquellas materias que este expresamente consulte, relacionadas con el ámbito académico de la Universidad.</li> <li>- Estudiar e informar acerca de la creación o modificación de carreras, grados académicos, títulos profesionales y técnicos, y sus respectivos planes de estudio.</li> <li>- Analizar periódicamente el rendimiento académico y los mecanismos de apoyo a los estudiantes.</li> </ul>

Fuente: Reglamento Orgánico UDLA

<sup>59</sup> Anexo de Gestión N°8, Decreto de Rectoría N° 01032018-01. *Formalización de participación de representantes de los estudiantes en el Consejo Superior.*

**Tabla 23. Características del Comité de Rectoría**

Comité de Rectoría	
Descripción	Órgano de carácter consultivo y asesor del Rector, al cual le corresponde pronunciarse sobre todas las materias que el Rector someta a su conocimiento y se encuentren dentro del ámbito de su competencia atribuida, tanto por los Estatutos, como por el Reglamento Orgánico de la Institución.
Composición	El Rector, quien lo preside, el Prorector, el Secretario General y los Vicerrectores de Casa Central funcionales, sin perjuicio de aquellas autoridades invitadas a asistir a sus sesiones.
Periodicidad	Sesiona, en forma ordinaria, de manera semanal.
Funciones/Nivel de Injerencia	Asesorar al Rector en todas aquellas materias que este expresamente consulte, relacionadas con las mejores prácticas de gobierno y administración en el marco del fortalecimiento del Modelo Matricial de la Universidad.

Fuente: Decreto Rectoría N° 27042016-01

### 4.3.3. Gestión matricial en UDLA

Desde 2008, y como un mecanismo para asegurar la homogeneidad y calidad de la formación de los estudiantes en todos sus campus, sedes y modalidades, la Institución ha adoptado un modelo de gestión matricial, que define su estructura organizativa y establece canales de coordinación y comunicación entre las áreas funcionales de Casa Central y las áreas operativas equivalentes de la sede, permitiendo la aplicación de políticas, procesos y mecanismos de aseguramiento de la calidad medibles y gestionables en todas las sedes en forma ágil, transversal, oportuna y homogénea.

La estructura matricial adoptada crea dos líneas de dependencia, la jerárquica y la funcional, y exige una permanente coordinación, comunicación y alineación de los equipos en función de los objetivos organizacionales. En este contexto, el área académica formula las directrices de todo lo concerniente al proceso de enseñanza-aprendizaje y el área de operaciones es la encargada de planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades realizadas en los campus relacionadas con la aplicación del Modelo Educativo, la implementación de planes de estudios y la gestión de la docencia.

La coordinación y comunicación entre las áreas funcionales relevantes de Casa Central y las respectivas en cada sede se realiza a través de instancias colegiadas, tales como el Consejo Superior y el Comité de Rectoría, así como reuniones de coordinación, sesiones semanales del Comité de Rectoría, visitas periódicas a sedes de directivos de diferentes áreas y encuentros de trabajo por áreas, entre otros.

Los lineamientos contenidos tanto en el Plan de Desarrollo Estratégico 2014-16 como en el PDE 2017-21, contemplan una nueva fase de desarrollo del proyecto institucional, lo cual plantea importantes desafíos a la gestión matricial e implica incorporar en la dimensión territorial, las funciones de Vinculación con el Medio e Investigación. Para abordar esta tarea, el Comité de Rectoría coordina todas aquellas acciones que involucren a las diferentes unidades funcionales de la Institución.

Una característica fundamental de la matricialidad es su carácter colaborativo, lo que permite que la toma de decisiones se realice con la participación de las diversas unidades funcionales, articulada y oportunamente. De este modo, se promueven los liderazgos en cada una de las unidades, favoreciendo la coordinación permanente a través de espacios formales de comunicación en los cuales se estimula el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En efecto, la matricialidad considera los propósitos que orientan el quehacer institucional de UDLA según estos desafíos: mantener el foco en la calidad y homogeneidad de la docencia en las tres sedes, responder a los requerimientos institucionales que implica consolidar el área de Vinculación con el

Medio como una función esencial de la Universidad, avanzar en el desarrollo de la Investigación a través de líneas y núcleos de investigación, potenciar la instalación de un Modelo de Calidad y, garantizar la sustentabilidad del proyecto académico.

De esta forma, y conforme a la modificación de la Misión, la estructura matricial acoge las funciones de Vinculación con el Medio e Investigación según se detalla en el siguiente punto.

#### 4.3.4. Organización de sedes

La Universidad cuenta con tres sedes: Santiago, Viña del Mar y Concepción. En cada sede existe un Vicerrector, que representa al Rector en su sede. Las Vicerrektorías de Sede dependen administrativamente de la Vicerrektoría de Operaciones y se relacionan funcionalmente con la Vicerrektoría Académica, y la Vicerrektoría de Admisión y Vinculación con el Medio.

En consecuencia, existen tres vicerrectores con sus respectivos equipos para desarrollar la gestión de las sedes, para organizar, dirigir y administrar los recursos humanos, financieros, infraestructura y equipamiento para el cumplimiento de los Propósitos Institucionales. En su función de Vinculación con el Medio, cada sede se relaciona con la comunidad e interactúa localmente por medio de la generación de vínculos y servicios, con el objetivo de ejecutar proyectos conjuntos. Por otro lado, la responsabilidad de la función de aseguramiento de la calidad recae en el Vicerrector de Sede en cuanto a aspectos ligados a la operación, y en el Director Académico de Campus en cuanto a los académicos.

En la Tabla 24 se presenta la descripción de los cargos y autoridades en sede.

**Tabla 24. Autoridades de sede**

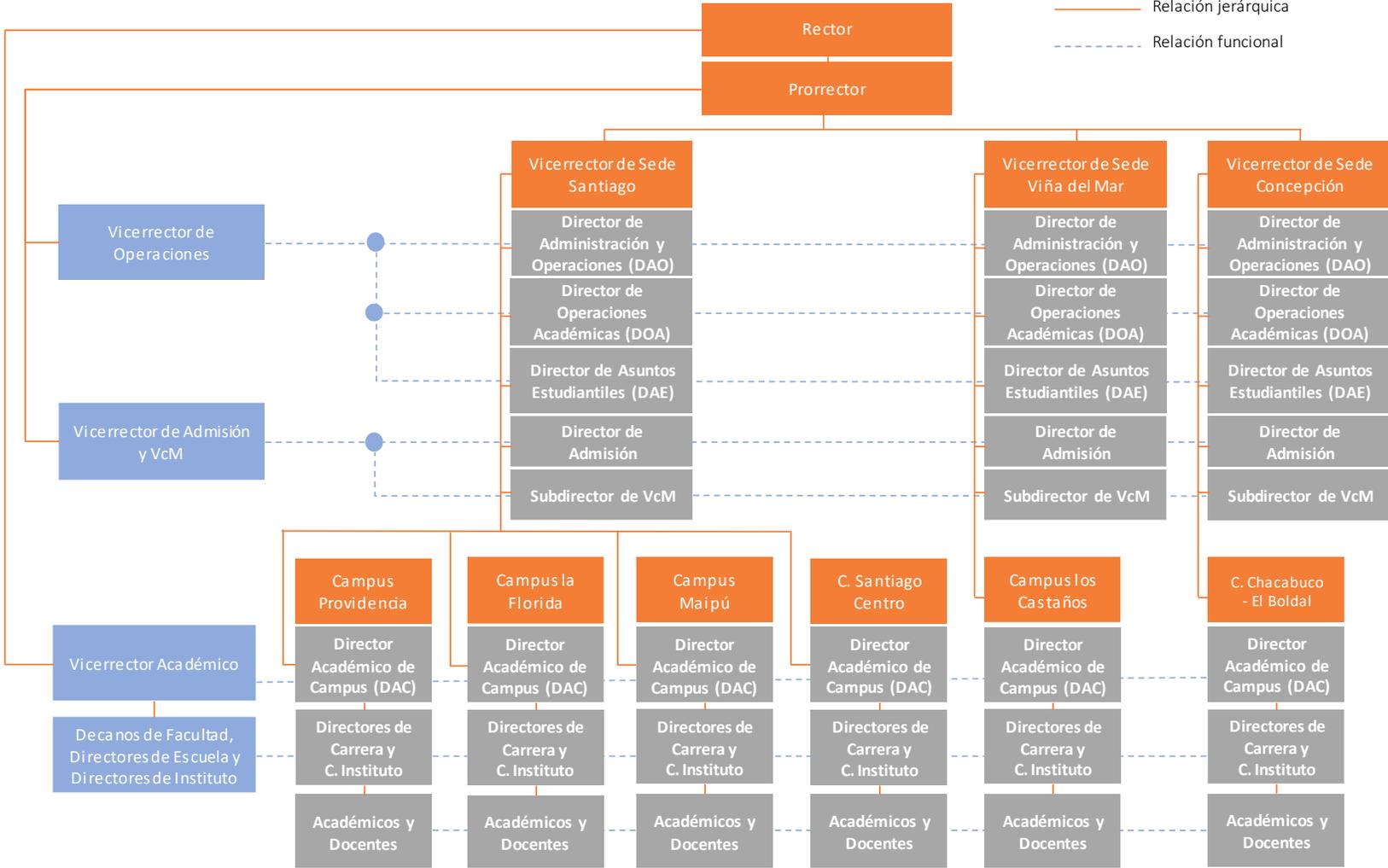
Autoridad	Descripción del cargo
Vicerrector de Sede	Representante del Rector en la región. Máxima autoridad y responsable de los aspectos operacionales de las sedes, tanto de la gestión de la operación académica como de la financiera. Esta gestión está orientada a la entrega de servicios que aseguren la calidad de la formación de los estudiantes y responde a los lineamientos y estándares académicos y administrativo/académicos definidos por las vicerrektorías centrales y facultades. El Vicerrector de Sede se ciñe al Reglamento del Alumno para verificar situaciones de excepción en lo académico y sus correspondientes políticas en lo administrativo. Depende administrativamente del Vicerrector de Operaciones.
Director Académico de Campus	Responsable de dirigir y coordinar los asuntos académicos del campus: seguimiento y evaluación del rendimiento académico, retención estudiantil, actividades de extensión académica, entre otros. Depende administrativamente del Vicerrector de Sede y funcionalmente se relaciona con la Vicerrektoría Académica, a través de la Dirección General de Asuntos Académicos.
Director de Administración y Operaciones	Responsable de establecer el ordenamiento logístico para la adecuada prestación del servicio a estudiantes y docentes: gestionar la mantención de los edificios, y los servicios de alimentación, seguridad y limpieza. Depende administrativamente del Vicerrector de Sede.
Director de Operaciones Académicas	Responsable de gestionar la operación académica: gestionar y ejecutar el presupuesto del costo y gasto docente; gestionar el uso de la infraestructura académica; gestionar los procesos operativos de titulación y certificación, entre otros. Para cumplir con sus labores, depende administrativamente del Director Académico de Campus y funcionalmente se relaciona con la Vicerrektoría de Operaciones.
Director de Asuntos Estudiantiles	Responsable de contribuir al desarrollo integral del alumno a través de la realización de actividades y estrategias que fomenten su autonomía y responsabilidad. Su dependencia administrativa directa es el Vicerrector de Sede y funcionalmente se relaciona con la Dirección General de Asuntos Estudiantiles.

Autoridad	Descripción del cargo
Director de Admisión de Campus	Encargado de gestionar el proceso de admisión de los alumnos de pregrado de la Universidad, dando cumplimiento a las políticas institucionales en esta materia. Su dependencia administrativa directa es el Vicerrector de Sede y se relaciona funcionalmente con el Director General de Admisión.
Director de Carrera de Campus	Encargado de dirigir la carrera en el campus, en base a los lineamientos definidos por la facultad y el Director de Escuela correspondiente a la carrera. Supervisa y controla el cumplimiento de los estándares del proceso pedagógico (asignaturas, evaluaciones, insumos requeridos, mallas curriculares, perfiles docentes). Administra y resguarda los recursos financieros y humanos para el adecuado funcionamiento de la o las carreras que se encuentran bajo su supervisión. Coordina las instancias formales de reunión entre la escuela y el campus y analiza los indicadores de gestión y calidad de las carreras administradas. Es seleccionado por el Vicerrector de Sede, Decano y Director Académico de Campus. Depende administrativamente del Director Académico de Campus y funcionalmente del Decano y Director de Escuela correspondiente.
Subdirector de Vinculación con el Medio	Responsable de dirigir e implementar los programas y acciones de Vinculación con el Medio definidos por UDLA, orientados a los alumnos, egresados, empleadores y comunidad en general, de acuerdo a los lineamientos y planes de acción, tanto a nivel institucional como de su sede, para asegurar los estándares de calidad y cobertura definidos para esta función.

Fuente: Dirección General de Personas

Por su parte, la estructura orgánica de las sedes ha sido establecida para asegurar la homogeneidad de cada uno de los procesos institucionales.

Figura 9. Estructura matricial a nivel de sede



Nota: Las Vicerrectorías de Finanzas y Servicios, y de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional se vinculan funcionalmente con las sedes, directamente a través del Vicerrector de Sede.

Fuente: Secretaría General

En síntesis, la estructura orgánica y su correspondiente distribución de funciones a nivel central, de sedes y campus, sustenta un adecuado funcionamiento de las actividades académicas y administrativas y permite avanzar en el cumplimiento de la Misión, Visión y Propósitos Institucionales establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico.

#### 4.3.5. Ajustes en el período

De acuerdo con la característica de flexibilidad y capacidad de ajuste institucional –reconocida en el proceso de acreditación 2015– la Universidad ha adoptado un conjunto de decisiones destinadas a robustecer, flexibilizar y especializar su estructura de gobierno en el período 2016-2018.

En junio de 2016, la Junta Directiva, teniendo en consideración la profundidad de la evolución institucional y la creciente densidad y diversificación de las funciones que este proceso requiere, acordó solicitar a la Asamblea General una modificación de los Estatutos de la Universidad para eliminar la referencia a vicerrectorías específicas, reemplazándolas por una mención genérica que se normaría en el Reglamento Orgánico. Esta modificación ha permitido una mayor flexibilidad en la orgánica institucional para responder a nuevos desafíos tales como la consolidación del área de Vinculación con el Medio y el aseguramiento de la calidad. Dicha reforma fue aprobada por la Asamblea General y se registró en el Ministerio de Educación el 13 de diciembre de 2016.

En el ámbito de la gestión de la calidad, y con el fin de integrar las áreas de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional, en 2016 se crea la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis institucional, cuya función principal es “diseñar e implementar políticas y mecanismos eficaces de autorregulación que aseguren el cumplimiento del proyecto institucional y su mejoramiento continuo, y de disponer de una base sólida de información y análisis para los procesos y resultados académicos, administrativos y de gestión presupuestaria”. Concordante con ello, el PDE 2017-21 define como uno de los Propósitos Institucionales “potenciar la instalación del Modelo de Calidad UDLA”, a través de los siguientes Objetivos Estratégicos: instalar un sistema de evaluación de la efectividad institucional, consolidar la implementación de la Política de Aseguramiento de la Calidad, coordinar permanentemente procesos de autoevaluación y acreditación, tanto a nivel institucional como de carreras e instalar un sistema de evaluación de la efectividad educativa.

Por otra parte, y luego de reconocer a la Vinculación con el Medio como función esencial de la Institución, se constituyó en diciembre de 2016 una Dirección General encargada de coordinar esta función a nivel central. Posteriormente, se acordó ampliar las atribuciones de la Vicerrectoría de Extensión y Estudios, cambiándole tanto su denominación como sus funciones, pasando a constituirse la Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio. Esta decisión estratégica ha permitido acompañar y fortalecer la creciente actividad de la academia en y con el entorno, actividades que se describirán con detalle en la *Sección 5.9*.

En el ámbito de la Investigación se ha avanzado en el cumplimiento del propósito de institucionalizar el área de Investigación, potenciado la contratación de personal académico con perfil de investigador y los incentivos para promover la investigación.

#### 4.3.6. Síntesis evaluativa

UDLA cuenta con una estructura y una organización institucional establecidas formalmente en sus Estatutos y Reglamento Orgánico. Dicha normativa regula el sistema de gobierno, define las autoridades unipersonales y colegiadas que lo conforman y delimita sus funciones. Asimismo, cuenta con un sistema de gobierno funcional al cumplimiento de los Propósitos Institucionales y, con este objetivo, la organización tiene la flexibilidad necesaria para adaptarse a los requerimientos del proyecto definido en el Plan de Desarrollo Estratégico. Es así como, para cumplir con el PDE 2017-21 se ha realizado una modificación a los Estatutos de la Universidad que permite una mayor flexibilidad en la creación de vicerrectorías y cambio de funciones de las mismas.

La forma en que se organiza el gobierno universitario es ampliamente conocida por la comunidad. Según la encuesta a informantes clave, el 83% de académicos y docentes, y el mismo porcentaje de directivos y administrativos declara que la estructura organizacional facilita el cumplimiento de la Misión y Propósitos Institucionales. Así también, el 74% de los estudiantes y el 84% de los egresados señalan que identifican al Cuerpo Directivo de UDLA. En un porcentaje superior al 91%, los académicos, docentes, directivos y administrativos declaran en el mismo sentido.

Los Estatutos y el Reglamento Orgánico de la Universidad prevén la existencia de cargos y autoridades superiores de la Universidad, colegiadas y unipersonales, con atribuciones y responsabilidades específicas. Los profesionales escogidos para el ejercicio de las funciones son calificados y pertinentes al cargo desempeñado. Esto se corrobora en la encuesta a informantes clave en la cual el 76% de los estudiantes y 78% de los egresados declaran que las autoridades y directivos de la Institución son idóneos y están preparados para el desarrollo de sus funciones. Los académicos y docentes, así como los directivos y administrativos se manifiestan en ese sentido en un 80% y 82%, respectivamente.

El sistema de gobierno y las instancias de decisión superior, se encuentran definidas, sistematizadas y coordinadas en los Estatutos y Reglamento Orgánico de la Institución. Las decisiones constan en actas que, dependiendo de las formalidades legalmente exigidas para su validez o existencia, son reducidas a escritura pública y/o incorporadas en registros oficiales.

La normativa institucional considera mecanismos de ejecución y control entre las diferentes autoridades colegiadas y unipersonales para garantizar el cumplimiento efectivo de la reglamentación vigente. A ello se suma una política de transparencia que se expresa en información oportuna y completa a la comunidad universitaria sobre diversos aspectos del quehacer institucional, que se dan a conocer a través de mecanismos de comunicación interna. Esto es respaldado por lo recogido en la encuesta a informantes clave, donde el 79% de los académicos y docentes, y el 82% de los directivos y administrativos, declaran que las decisiones del Cuerpo Directivo se basan en criterios conocidos y coherentes con los propósitos de UDLA.

UDLA cuenta con un modelo organizacional que facilita el desarrollo institucional en el marco del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, garantizando la existencia, funciones y responsabilidades de las autoridades superiores, unipersonales y colegiadas de la Universidad, las cuales se encuentran reguladas de manera sistematizada y coordinada en los Estatutos y en el Reglamento Orgánico de la institución. En ese sentido, la Universidad cuenta con una estructura organizativa matricial que le permite garantizar la homogeneidad de los procesos institucionales en un contexto multisede y multicampus.

UDLA cuenta con mecanismos que permiten medir el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de las autoridades colegiadas y unipersonales. Tratándose de las autoridades unipersonales, estas se encuentran sometidas al Sistema de Evaluación del Desempeño *Success Factors*. Respecto de las autoridades colegiadas, sus actos y decisiones se adoptan por medio de acuerdos, que deben constar, para su existencia y validez, en actas firmadas por sus miembros, de la forma indicada en la normativa de la Universidad. Sin embargo, resulta necesario reforzar la socialización de la vigencia de estos mecanismos de evaluación para los directivos; en tanto, según la encuesta a informantes clave, un 24% de los académicos y docentes, y un 16% de directivos y administrativos declaran no conocer los procedimientos y criterios para la evaluación de los directivos.

#### 4.4. Planificación estratégica

##### 4.4.1. Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad

###### Propósitos:

- Desarrollar las estrategias, planes, objetivos, indicadores y metas que guíen el quehacer institucional para cumplir con la Misión y concretar la Visión de la Universidad.
- Disponer de los instrumentos y procedimientos para la dirección estratégica de la Institución.
- Disponer de los instrumentos necesarios para la evaluación del cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico y de los mecanismos para su ajuste en función de los resultados.
- Alinear estrategias de desarrollo institucional con la planificación financiera.

###### Mecanismos de aseguramiento de la calidad:

###### *Planes quinquenales*

- *Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDE)*: instrumento base a partir del cual se lleva a cabo la planificación anual de las acciones en la institución.
- *Plan Financiero Quinquenal, asociado al PDE*: establece la planificación financiera institucional a mediano plazo, permitiendo así la disponibilidad de recursos para la implementación de la planificación. Se revisa anualmente.
- *Planes de Desarrollo de Facultades*: instrumentos que guían el desarrollo de las facultades en el marco de las definiciones institucionales.

###### *Planes anuales*

- *Planes de Acción de las Vicerrectorías*: procedimiento anual que prioriza las iniciativas de un área o sede determinada orientándolas hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- *Plan Anual de Vinculación con el Medio*: consolida en un único documento las actividades de sedes, facultades e institutos y la propia Dirección General de Vinculación con el Medio y permite resguardar la coherencia y pertinencia de las actividades.
- *Sistema de Control de Gestión y Evaluación del Cumplimiento del PDE*: es la herramienta para ejecutar la evaluación del cumplimiento del PDE. Está organizado en cuatro focos: monitoreo de metas e indicadores, monitoreo de planes de desarrollo facultades, monitoreo de planes de acción y evaluación del desempeño.

#### 4.4.2. Proceso de planificación estratégica

La experiencia alcanzada por la Institución en la elaboración, implementación, evaluación y ajustes de sus planes estratégicos desde hace más de una década<sup>60</sup>, permiten consolidar los mecanismos para asegurar el cumplimiento de los propósitos y fines, mediante un proceso de planificación estratégica crecientemente participativo.

El aprendizaje logrado en este período se expresa en el Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21, que presenta una declaración clara y explícita de Misión y Visión, y una buena articulación de estas declaraciones con los propósitos, objetivos, indicadores y metas, lo que favorece hacer un adecuado seguimiento y retroalimentación del plan.

Dicho Plan de Desarrollo Estratégico, consistente con el ajuste a la Misión y Visión institucionales, formaliza las funciones de Vinculación con el Medio e Investigación en áreas específicas, y guía el quehacer de la Institución hacia una universidad trifuncional, fortaleciendo la sustentabilidad del proyecto institucional.

El PDE es el principal referente que permite la toma de decisiones y la realización adecuada de asignación de los recursos.

La elaboración del PDE obedece a una metodología institucional definida, la cual considera un proceso liderado por Rectoría de UDLA y el trabajo conjunto de la Junta Directiva, Comité de Rectoría, Consejo Superior, vicerrectorías, direcciones generales, sedes y facultades. De este modo, se garantiza la adecuada representación de la estructura organizativa matricial de la Institución.

El proceso de planificación estratégica se realiza considerando un horizonte de cinco años y se implementa a través de planes de acción y presupuestos anuales, que permiten monitorear el avance en el corto plazo e implementar acciones correctivas cuando se requiere.

La Figura 10 presenta un esquema de las tres etapas del proceso de planificación estratégica, con sus respectivas actividades:

**Figura 10. Etapas y actividades del PDE**



Fuente: Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21

<sup>60</sup> Desde el año 2009 a la fecha, la Universidad ha desarrollado tres planes de desarrollo: PDE 2009-12; PDE 2013-16 (que fue ajustado para transformarse en el PDE 2014-16) y PDE 2017-21.

## Metodología de elaboración del PDE

El proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico<sup>61</sup> es iniciado por el Rector quien, de acuerdo a sus facultades estatutarias, delega la coordinación de este proceso en la Prorectoría.

La Prorectoría es la encargada de conducir el proceso, para lo cual debe conformar un comité de trabajo que involucra, al menos, a representantes de la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría de Finanzas y Servicios, y la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional, siendo esta última unidad la que asumirá también las tareas asociadas a la etapa de evaluación y seguimiento.

A continuación, se describe cada una de las etapas de este proceso con sus respectivas actividades:

### Etapa 1: Desarrollo de la estrategia

Esta primera etapa corresponde a la elaboración del PDE propiamente tal y considera las siguientes actividades:

#### a) Análisis estratégico

La etapa de análisis estratégico comienza con un diagnóstico, que considera como base la siguiente información, tanto interna como externa:

- Evolución de indicadores clave de la Institución (de insumo, procesos y resultados)
- Retroalimentación de los procesos de acreditación institucional y de carrera
- Estudio de fortalezas y debilidades levantado desde distintos grupos de interés
- Evaluación del nivel de logro del PDE anterior
- Lineamientos y directrices entregados por la Junta Directiva para el período abarcado por el plan
- Indicadores comparativos institucionales
- Aspectos normativos, reglamentarios y legislativos
- Análisis del contexto del sector educacional público y privado

El Consejo Superior, organismo que reúne a los directivos del área académica y de gestión, con representación de las tres sedes y todos los campus, tiene la responsabilidad de consolidar esta información, por medio de talleres presenciales participativos, para la obtención de las conclusiones macro traducidas en un análisis FODA. Para el caso del actual PDE, este proceso se realizó entre abril y junio de 2016, con la participación de aproximadamente 100 directivos, lo que permitió contar con las visiones de todos los estamentos de la institución. Es destacable que, en esta oportunidad, se decidió profundizar el análisis a través de encuestas al personal académico, administrativos, egresados, empleadores, estudiantes y futuros estudiantes, logrando contar con la retroalimentación de más de 2 mil 200 participantes.

#### b) Definición del plan

Una vez finalizado el diagnóstico institucional y con los resultados obtenidos en la etapa anterior, el Comité de Rectoría decide actualizar la Misión y Visión institucionales<sup>62</sup> con el objeto de avanzar hacia mayores niveles de complejidad en el desarrollo de las tres funciones universitarias esenciales y fortalecer el compromiso institucional con la calidad. Asimismo, define los Propósitos Institucionales

<sup>61</sup> Anexo de Gestión N° 16, *Procedimientos e instrumentos de Planificación Estratégicas*.

<sup>62</sup> En agosto de 2016, la Junta Directiva aprobó la actualización de la Misión, Visión y Propósitos Institucionales.

y Objetivos Estratégicos con las distintas unidades, de acuerdo con los análisis realizados en la etapa anterior y las directrices entregadas por la Junta Directiva.

En el caso de las acciones estratégicas, estas se consensaron con las vicerrectorías correspondientes, formulando mesas de trabajo para validar aquellas que son de responsabilidad compartida. En relación con las metas e indicadores, finalmente se definieron 60 indicadores, 35 de procesos y 25 de resultados, cada uno de ellos con metas por año de ejecución del plan y para el cierre del período.

Una vez concluida la construcción de Misión, Visión, propósitos, objetivos y acciones, el plan es consensado con los distintos cuerpos colegiados institucionales para su aprobación. Finalmente, es presentado a la Junta Directiva para su aprobación<sup>63</sup>.

Los avances logrados en el período 2014-16, hicieron posible enfrentar la planificación estratégica para este nuevo período con una mayor participación de la comunidad universitaria. Por otra parte, el proceso de integración de los sistemas de información y el fortalecimiento de la Dirección de Análisis Institucional, permitieron a UDLA contar con una base de información válida y confiable, sobre la cual fue posible construir los diagnósticos internos y externos que fundaron las nuevas definiciones institucionales.

### c) Difusión

La difusión del PDE se realiza a través de un plan comunicacional diseñado por la Dirección de Comunicaciones y aprobado por Prorrectoría.

Para el PDE 2017-21 se realizaron rondas de presentación a la comunidad universitaria de todos los campus durante el primer semestre de 2017. En paralelo, se distribuyó en cada campus un documento con la síntesis del plan<sup>64</sup>. El proceso de difusión alcanzó una cobertura cercana a las mil personas, entre académicos, docentes y personal administrativo que participaron en estas reuniones. Las evidencias de este proceso de difusión se encuentran en la carpeta de evidencias de la elaboración del PDE.

## Etapa 2: Implementación

### a) Elaboración del panel institucional de indicadores

En paralelo a las actividades de difusión, se inicia el proceso de implementación, siendo la primera actividad la incorporación de los indicadores y metas a la plataforma BI-UDLA para luego desplegarlos en el *Portal General de Información Institucional*, lo que permite ponerlo a disposición de la comunidad académica y monitorear su grado de avance. Este despliegue de información conformará el *Tablero de Control en la plataforma BI-UDLA*.

### b) Elaboración de los planes de desarrollo de las facultades e institutos

Con los Objetivos Estratégicos y las acciones asociadas a ellos, se realizan las actualizaciones de los planes de desarrollo de las facultades. Estas actualizaciones son realizadas por los equipos académicos de cada facultad, con el apoyo y asesoría de la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional. Para facilitar el proceso de planificación y favorecer la armonización y

<sup>63</sup> En noviembre de 2016 la Junta Directiva aprueba el Plan de Desarrollo Estratégico para el período 2017-21.

<sup>64</sup> Anexo de Gestión N° 3, *Plan de Desarrollo Estratégico 2017-2021*.

alineamiento de los planes con el PDE, durante este proceso se entrega a cada facultad la guía *Lineamientos para la Construcción y Actualización de Planes de Desarrollo de Facultades e Institutos*<sup>65</sup>.

Los planes de desarrollo de las facultades son sancionados por el Consejo de Facultad y la Vicerrectoría Académica formaliza su aprobación, previa revisión del Comité de Rectoría, siendo posteriormente difundidos a través de la plataforma Sistema de Información Institucional.

Finalmente, y con el objetivo de garantizar que los planes de desarrollo de las facultades se encuentren debidamente alineados con el PDE institucional, se elabora una matriz de tributación que permite visualizar de qué manera los planes de acción de las distintas unidades contribuyen al logro de los Propósitos Institucionales y Objetivos Estratégicos. Esta se detalla en el anexo Matriz de Correlación PDE 2017-21<sup>66</sup>.

### c) Elaboración del Plan de Acción Anual

Los planes de acción anuales son confeccionados por las vicerrectorías y facultades, asegurando, mediante la matriz de tributación, su contribución a las metas definidas en el PDE. Estos planes consideran acciones específicas con sus respectivas metas, indicadores, responsables y recursos asociados, que finalmente se reflejan en los presupuestos anuales de las unidades respectivas.

Finalmente, como producto del proceso de planificación estratégica, se estiman los recursos anuales necesarios para financiar las actividades que la Institución define como necesarias para alcanzar los Objetivos Estratégicos. Estos recursos se clasifican entre gastos e inversiones, y se reflejan en los estados proyectados que se muestran en el capítulo de gestión financiera.

## Etapa 3: Evaluación

El proceso de seguimiento y evaluación del PDE es responsabilidad de la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional.

### a) Seguimiento y control

Para hacer un adecuado seguimiento y monitoreo de los indicadores y sus metas, se habilita el *Tablero de Control* en la plataforma *BI-UDLA*, estableciéndose las unidades responsables de proveer la información de cada indicador, que se cruza y valida con los reportes de la Dirección de Análisis Institucional. En dicha plataforma, la Dirección de Análisis Institucional gestiona la actualización de la información asociada a cada indicador y meta, así como a cada uno de los reportes anuales de cumplimiento del PDE. Para una adecuada difusión del cumplimiento de las metas, el Tablero de Control *BI-UDLA* se aloja en la plataforma Sistemas de Información Institucional<sup>67</sup>.

### b) Evaluación anual

La evaluación del cumplimiento y nivel de logro del PDE se realiza al cierre académico de cada año y permite, por una parte, conocer el estado de avance respecto de las metas del período y, por otra, entregar un análisis que le permite a la Junta Directiva y al Comité de Rectoría evaluar la pertinencia de las proyecciones de metas, los indicadores asociados y establecer las directrices del trabajo anual para el siguiente período.

<sup>65</sup> Anexo de Gestión N° 16, *Procedimientos e instrumentos de Planificación Estratégicas*.

<sup>66</sup> *Ibid.*

<sup>67</sup> Disponible en BI-UDLA (Intranet)

Esta evaluación se realiza previo a la elaboración y presentación de los planes de acción para el año siguiente, y permite orientar la asignación presupuestaria.

### c) Evaluación del período de planificación

Al finalizar cada período quinquenal de planificación, se realiza el cierre del respectivo plan, con una evaluación de su nivel de logro, lo que se materializa en un informe de cierre<sup>68</sup> que es presentado a la Junta Directiva por la Rectora. Esta evaluación constituye un insumo relevante para la elaboración del plan del siguiente período. Los resultados del PDE 2014-16 se detallan en el siguiente acápite.

## 4.4.3. Resultados de los procesos de planificación institucional

### a. Evaluación PDE 2014-16

La evaluación del logro del PDE 2014-16 arrojó un cumplimiento promedio sobre el 90% de las metas propuestas, lo que se tradujo fundamentalmente en que la Universidad recuperara la acreditación institucional por un período de tres años. La Tabla 25 detalla el nivel de cumplimiento por propósito y por año de ejecución.

**Tabla 25. Logro de Propósitos Institucionales: 2014-2016**  
(porcentajes de logro)

Propósitos Institucionales	2014	2015	2016
1. Garantizar la calidad y homogeneidad de la formación impartida por UDLA	93%	108%	109%
2. Fortalecer los procesos de análisis institucional y el mejoramiento de los sistemas de información para alimentar la planificación estratégica y los procesos de autoevaluación y mejora continua	111%	94%	90%
3. Optimizar los procesos de gestión operacional de UDLA, teniendo como principal objetivo asegurar la calidad del proyecto formativo institucional en todas sus sedes y campus	100%	104%	108%
4. Asegurar la sustentabilidad de la Institución velando por el uso eficiente de los recursos humanos, financieros, de infraestructura y equipamiento necesarios para el cumplimiento del proyecto formativo.	83%	156%	109%
5. Fortalecer la institucionalidad de UDLA y sentar las bases para el desarrollo de las áreas de Investigación y Vinculación con el Medio	100%	100%	51%
<b>Total</b>	<b>97%</b>	<b>112%</b>	<b>93%</b>

Fuente: Informe de Evaluación período PDE 2014-2016

Dentro de los grandes logros se destacan los descritos en la Tabla 26.

**Tabla 26. Principales logros de los Propósitos Institucionales del PDE 2014-16**

Propósito institucional	Principales logros
1. Garantizar la calidad y homogeneidad de la formación impartida por UDLA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se consolidó la implementación del Modelo Educativo institucional gracias a la capacitación del 100% de los Decanos, Directores de Escuela y comités curriculares en funciones curriculares. Asimismo, el 100% de las carreras actualizó sus perfiles de egreso y planes de estudio en razón de Resultados de Aprendizaje, para así dar cuenta del Modelo Educativo.</li> <li>- Se fortaleció el cuerpo académico de la Universidad, llegando a un 61% de académicos (JCE) con postgrado. Asimismo, se profundizaron los mecanismos de capacitación docente mediante la constitución del Programa Escuela Docente.</li> <li>- Se reforzaron los mecanismos de vinculación con egresados y empleadores mediante la creación del Consejo Asesor para la empleabilidad y la generación de 18 programas de perfeccionamiento para egresados. Por su parte, se mejoró la tasa de empleabilidad de egresados, llegando a un 77%.</li> </ul>

<sup>68</sup> Anexo N° 17 de Gestión, Informe de Evaluación período PDE 2014-2016.

Propósito institucional	Principales logros
2. Fortalecer los procesos de análisis institucional y el mejoramiento de los sistemas de información, para alimentar la planificación estratégica y los procesos de mejoramiento continuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se fortalecieron las capacidades de análisis institucional mediante la creación de la Dirección de Análisis Institucional. Con ello, se establecieron protocolos y procedimientos con el objetivo de contar con información válida y confiable en función de las directrices SIES-Mineduc.</li> <li>- Al 2016, la Universidad contaba con 24 carreras acreditadas, que representaban el 66% de la matrícula de pregrado.</li> </ul>
3. Optimizar los procesos de gestión operacional de UDLA, teniendo como principal objetivo asegurar la calidad del proyecto formativo institucional en todas sus sedes y campus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se profundizaron los mecanismos de coordinación entre sedes y facultades mediante la creación del cargo de Director Académico de Campus, lo que implicó un perfeccionamiento del Modelo de Gestión Matricial.</li> <li>- Se fortaleció la presencia académica en campus, pasando a 39 alumnos por académico.</li> </ul>
4. Asegurar la sustentabilidad de la institución velando por el uso eficiente de los recursos humanos, financieros, de infraestructura y equipamiento, necesarios para el cumplimiento del proyecto formativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se logró mantener una estructura financiera sólida, asegurando así la implementación del proyecto educativo.</li> <li>- Se optimizó el uso de la infraestructura institucional mediante el cierre del Campus Santiago Norte y la reducción del Campus Providencia.</li> </ul>
5. Fortalecer la institucionalidad de UDLA y sentar las bases para el desarrollo de las áreas de Investigación y Vinculación con el Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de la Dirección de Investigación, en 2015</li> <li>- Financiamiento de los primeros proyectos de investigación</li> <li>- Incremento del número de publicaciones</li> <li>- Aumento de las carreras vinculadas al Programa de Intervención Comunitaria, llegando a 8 en 2016.</li> <li>- Se estableció una estructura organizacional en los barrios para cumplir el rol de contraparte de la Institución en el marco de las actividades del Programa de Intervención Comunitaria. Así, en 2016 se habían constituido 27 mesas barriales.</li> <li>- Creación del Observatorio de Intervención Comunitaria UDLA.</li> </ul>

Fuente: *Informe de Cierre. PDE 2014-16: Evaluación del Período*

Los avances de la gestión orientada por el PDE 2014-16 fueron reconocidos tanto en el informe de pares como en la Resolución N° 354 de la Comisión Nacional de Acreditación. En términos generales, la CNA reconoció un avance importante en la acreditación de carreras, proceso que ha seguido adelante. De igual modo, se valoró la profundización del Modelo Educativo, el avance en la estabilidad del Cuerpo Directivo, la adecuada estructura financiera, la coherencia de los Objetivos Estratégicos con los Propósitos Institucionales, y los cambios realizados en la declaración de la Misión y Visión, así como también el fortalecimiento de las capacidades de análisis institucional evidenciado en el proceso de autoevaluación y en la formulación de su Plan de Mejoramiento. De igual manera, se destacó la capacidad y flexibilidad de la Institución para efectuar los ajustes internos necesarios, con el fin de financiar el aumento de la planta académica y la creación de las nuevas unidades institucionales, enfrentando adecuadamente los efectos de la pérdida de la acreditación en 2013.

**b. Avance del primer año del PDE 2017-21**

En relación con el nivel de avance en cada uno de los propósitos asociados al PDE 2017-21, la evaluación en su primer año de implementación alcanza un 98% de cumplimiento. La Tabla 27 muestra el nivel de logro del primer año de implementación del plan<sup>69</sup>.

**Tabla 27. Logro de Propósitos Institucionales: 2017**  
(porcentajes de logro)

Propósitos Institucionales	2017
1. Potenciar la implementación del Modelo Educativo y el aseguramiento de una formación de calidad	99%
2. Consolidar el área de Vinculación con el Medio como una función esencial de la Universidad	100%
3. Institucionalizar el área de Investigación, a través de núcleos de investigación específicos	96%
4. Potenciar la instalación del Modelo de Calidad UDLA	96%
5. Garantizar la sustentabilidad del proyecto institucional, resguardando los nuevos estándares de desarrollo académico	99%
<b>Total</b>	<b>98%</b>

Fuente: Informe de Evaluación 2017 PDE

La Tabla 28 muestra los principales logros asociados al primer año de implementación del Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21.

**Tabla 28. Principales logros del primer año del PDE 2017-21**

Propósito Institucional	Principales logros 2017
1. Potenciar la implementación del Modelo Educativo y el aseguramiento de una formación de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La aplicación de los test de diagnóstico de ingreso alcanzó un 95% de cobertura para el 2017, en comparación con el 20% de cobertura de 2016.</li> <li>- Los talleres de acompañamiento inicial y tutorías alcanzaron una cobertura del 70% de los estudiantes que obtuvieron un logro menor al 40% en la evaluación diagnóstica de ingreso.</li> <li>- La implementación del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso alcanzó el 100% el 2017 para las carreras con admisión vigente.</li> <li>- Los profesores (JCE) con posgrados aumentaron 40% el 2016 a un 47% el 2017.</li> </ul>
2. Consolidar el área de Vinculación con el Medio como una función esencial de la Universidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 43% de avance en la institucionalización de nueva etapa del área, incluyendo la formalización de la Política actualizada y Modelo VcM, y la implementación de la nueva estructura organizacional. También se conformaron los consejos en las tres sedes y en 5 de las ocho facultades.</li> <li>- Asistencia en actividades de VcM de estudiantes y docentes, alcanzado una participación de 46.900</li> <li>- 52% de comités curriculares en 2017 cuentan entre sus integrantes a lo menos con 1 egresado y 1 empleador</li> <li>- De 12 a 42 programas de educación continua, dirigidos a egresados</li> <li>- Aumento en indicador de satisfacción de egresados (NPS de 20 a 21)</li> </ul>
3. Institucionalizar el área de Investigación, a través de núcleos de investigación específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de 10 a 18 proyectos de investigación con financiamiento interno.</li> <li>- Aumento de 16 a 25 publicaciones indexadas a 2017.</li> <li>- 4 proyectos financiados por sistema de Ciencia y Tecnología.</li> <li>- Aumento del número de académicos con participación como expositor en Congresos nacionales e internacionales de 15 a 32</li> <li>- Aumento de académicos con grado de Doctor de 4 a 36.</li> </ul>
4. Potenciar la instalación del Modelo de Calidad UDLA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño e implementación del Modelo de Aseguramiento de Calidad</li> <li>- Levantamiento del mapa de procesos institucionales</li> <li>- 53% de las carreras de la Universidad se encuentran acreditadas a diciembre de 2017 con un promedio de 3,5 años, lo que representa un 76% de la matrícula de pregrado UDLA.</li> </ul>

<sup>69</sup> Anexo de Gestión N° 18, Informe de Evaluación 2017 PDE.

5. Garantizar la sustentabilidad del proyecto institucional resguardando los nuevos estándares de desarrollo académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento en indicadores de satisfacción de estudiantes asociados a la calidad académica.</li> <li>- Implementación de cargos de Director de Operaciones Académicas (DOA) y Director de Administración de Operaciones (DAO) por sede, implementación de cargo representativo de VcM en sede y fortalecimiento de Directores de Carreras en Campus.</li> <li>- Mejoras en indicadores financieros asociados a saldo de caja y resultado operacional.</li> </ul>
--	---

Fuente: Informe de Evaluación 2017 PDE

#### 4.4.4. Síntesis evaluativa

La Universidad cuenta con una definición clara de Misión, Visión y Propósitos Institucionales definidos y explicitados en su Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21, que orientan su desarrollo y establecen las prioridades institucionales. Estos son reconocidos y valorados por la comunidad universitaria, y se manifiestan en el quehacer diario de la Institución.

UDLA cuenta con un proceso claro para formular el Plan de Desarrollo Institucional, el cual considera la participación de las diferentes áreas de la Universidad. Las directrices generales son entregadas por la Junta Directiva, y la implementación de dicho plan se realiza a través de acciones estratégicas que se ven reflejadas en los planes de desarrollo de las facultades, que se consolidan en una Matriz de Tributación que permite visualizar de qué manera los planes de las distintas unidades contribuyen al logro de los Propósitos Institucionales y Objetivos Estratégicos, de acuerdo a los indicadores, metas y responsables que alinean la gestión de las distintas áreas de la Institución.

Dicho proceso establece las instancias, mecanismos y períodos apropiados para su monitoreo, control y ajuste, lo que queda evidenciado en el nivel de logro del PDE 2014-16.

En el período evaluado, UDLA ejecutó el proceso de planificación estratégica que derivó en su Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21. Este considera ajustes a su Misión y Visión y, por tanto, a sus Propósitos Institucionales, de manera de avanzar en la incorporación explícita de las funciones de Vinculación con el Medio e Investigación dentro de los procesos misionales. El proceso de planificación estratégica, realizado de manera participativa considerando actores institucionales en cada uno de sus campus, tuvo a la base diversos análisis y diagnósticos, incluyendo los resultados de la implementación del PDE anterior, del cual se derivan los avances en la implementación del Modelo Educativo UDLA y los estados de desarrollo de las áreas de Vinculación con el Medio e Investigación y el desarrollo de áreas específicas asociadas a la gestión estratégica institucional para el desarrollo de UDLA.

Desde el punto de vista del análisis del entorno, se consideró la discusión sobre políticas públicas en el área de educación superior, estudios comparativos sobre la posición relativa de UDLA en el Sistema de Educación Superior y los ajustes a la normativa sobre procesos de acreditación institucional. Ello es respaldado en la consulta de informantes clave por el 80% de académico y docentes, y el 82% de directivos y administrativos estiman que UDLA considera las condiciones del medio interno y externo que impactan en su Gestión Institucional.

El actual PDE es coherente con la Misión y Visión y establece metas, indicadores y responsables asociados a cada propósito y sus correspondientes objetivos para la adecuada implementación, seguimiento y evaluación, orientando el quehacer de las distintas áreas. Para su materialización, se han elaborado planes de acción anuales, tanto a nivel de facultades como de vicerrectorías, todos

ellos muestran claramente su contribución al logro del PDE a través de la Matriz de Tributación. En función de estos planes se han asignado los presupuestos anuales, lo que sumado a los mecanismos de monitoreo, aseguran un alto nivel de cumplimiento del mismo, tal como se evidenció en el cumplimiento del PDE anterior. Sin embargo, el proceso de autoevaluación permitió establecer que si bien todas las facultades tienen planes de desarrollo que cuentan con indicadores que permiten su monitoreo, resulta necesario formalizar las instancias de control y seguimiento de los mismos.

Las definiciones estratégicas derivadas de este proceso cuentan con un amplio conocimiento de la comunidad UDLA, por cuanto en la encuesta a informantes clave un 95% de académicos y docentes y un 96% de directivos y administrativos declaran conocer la Misión y los Propósitos Institucionales. No obstante, se visualiza una oportunidad de mejora en la socialización de sus definiciones con los estudiantes, pues un 78% declara su conocimiento.

Para el despliegue de sus definiciones institucionales, UDLA ha dispuesto de una serie de políticas y mecanismos que dan cuenta de la orientación hacia la consecución de sus prioridades institucionales. Ejemplo de ello son la actualización del Modelo Educativo, la redefinición de la Política de Vinculación con el Medio, el fortalecimiento de mecanismos orientados al incentivo de la Investigación, la adecuación de los instrumentos orientados a la gestión de recursos humanos académicos y el fortalecimiento de la Política y Modelo de Calidad.

El proyecto institucional es internalizado por la comunidad académica, en tanto existe consenso en la valoración de los avances en el fomento de la Vinculación con el Medio. Según la encuesta a informantes clave, el 82% de los estudiantes, el 87% de los académicos y docentes, el 91% de los directivos y administrativos, y un 77% de los egresados reconocen dichos avances. No obstante, lo anterior, la institucionalización de la Investigación presenta niveles menores en su reconocimiento; 72% de los estudiantes, 71% de académicos y docentes, 79% de directivos y administrativos y un 57% de los egresados reconocen que UDLA ha avanzado en el desarrollo de la Investigación, evaluación que es consistente con el período de inicio del proceso de institucionalización de esta área.

Para la verificación del avance hacia el cumplimiento de sus propósitos, UDLA ha definido como uno de los pilares fundantes de su Modelo de Calidad la evaluación de la coherencia institucional asociada a la implementación de su Plan de Desarrollo Estratégico. Para ello, se trabaja en el monitoreo sistemático de indicadores, de insumo, proceso y resultados. En la encuesta a informantes clave, el 82% de académicos y docentes y el 84% de los directivos y administrativos señalan que UDLA cuenta con mecanismos e instrumentos apropiados para la planificación y evaluación.

## 4.5. Gestión de recursos humanos

### 4.5.1. Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad

Consistente con el Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21, Universidad de Las Américas ha actualizado los procedimientos e instrumentos asociados a la gestión de sus recursos humanos, de tal manera de alinear los desafíos que surgen de la nueva Misión y Propósitos Institucionales con la gestión del personal académico y administrativo llamado a ejecutar los proyectos y actividades para el cumplimiento de las metas establecidas.

#### Propósitos:

- Atraer, seleccionar, desarrollar y mantener, a través de la administración y gestión del talento humano, personas calificadas y motivadas para alcanzar los desafíos del proyecto institucional, plasmado en el Plan de Desarrollo Estratégico vigente.

#### Mecanismos de aseguramiento de la calidad:

- *Manual de Gestión de Personas*<sup>70</sup>: contiene las orientaciones generales para la organización de los recursos humanos institucionales.
- *Procedimientos e instrumentos*: regulan la selección, contratación, inducción, perfeccionamiento, capacitación, prevención y su relación con la dirección superior de la Universidad.
- *Perfiles de cargo*: permiten establecer las funciones y responsabilidades de los cargos en toda la Institución.
- *Plan de Acción de la Dirección*: permite asegurar el diseño y la implementación de las necesidades emanadas de los planes de acción de las áreas funcionales que, a su vez, están alineadas con el PDE 2017-21<sup>71</sup> y con el Plan Financiero Quinquenal.
- *Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad*: norma los aspectos de seguridad ocupacional, estableciendo las obligaciones y prohibiciones a que deben adscribirse los colaboradores en relación con sus labores y permanencia en la Institución.
- *Código de Conducta y Ética*: norma los aspectos de conducta y refuerza los valores institucionales.

Estos mecanismos de aseguramiento de la calidad son de responsabilidad de Prorectoría a través de la Dirección General de Personas, enmarcando su accionar en disposiciones formales, conocidas y ajustadas a la normativa nacional vigente. Asimismo, dan cuenta de la preocupación de la Universidad por el desarrollo y la motivación de sus colaboradores.

Tal como se indicó, la gestión de recursos humanos de UDLA se rige por el *Manual de Gestión de Personas*<sup>72</sup>, que reúne todo lo referido a los colaboradores que cumplen funciones académicas y administrativas en la Universidad. Este conjunto normativo considera los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación y término de contrato de recursos humanos; perfeccionamiento, evaluación y, finalmente, bienestar y remuneraciones, procesos que se realizan en un contexto de eficiencia, legalidad y transparencia.

<sup>70</sup> Anexo de Gestión N° 19, *Manual de Gestión de Personas*.

<sup>71</sup> Anexo de Gestión N° 3, *Plan de Desarrollo Estratégico 2017-2021*.

<sup>72</sup> Anexo de Gestión N° 19, *Manual de Gestión de Personas*.

La Institución distingue sus colaboradores en dos grandes grupos<sup>73</sup>:

- *Personal académico*: se considera como académicos a los colaboradores que cumplen funciones de Docencia, Vinculación con el Medio, Investigación, Gestión Académica o Creación Artística, en los programas de trabajo de cada una de las facultades, institutos, Casa Central y sedes<sup>74</sup>.
- *Personal administrativo*: se entiende como personal administrativo a todo colaborador técnico o profesional, que desempeña labores de Gestión Institucional administrativa.

### Dotación actual

La dotación actual de la Institución está conformada por 1.250 colaboradores, que se dividen en 704 académicos y 546 administrativos. Las cifras del período se presentan en la Tabla 29, que señala un incremento de un 35% del personal académico; un 7% del personal administrativo; y, un 21% del total<sup>75</sup>.

**Tabla 29. Dotación de personal académico y administrativo: 2014-2018**

Cursos	2014	2015	2016	2017	2018
Personal académico	523	649	690	677	704
Personal administrativo	512	518	505	526	546
<b>Total</b>	<b>1.035</b>	<b>1.167</b>	<b>1.195</b>	<b>1.203</b>	<b>1.250</b>

Fuente: Dirección General de Personas

A continuación, se describen los procesos asociados a la gestión de recursos humanos que aplica a la generalidad de los colaboradores. Los aspectos que son propios del personal académico se encuentran descritos en el capítulo de Docencia de Pregrado, en la sección de Dotación Académica y Docente.

### 4.5.2. Reclutamiento, selección y contratación

El objetivo de estos procesos es seleccionar a los candidatos apropiados de acuerdo con el perfil del cargo y descripción de funciones, verificando las capacidades y competencias requeridas por cada área involucrada en su desempeño. Para este ámbito, la Universidad cuenta con un Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Recursos Humanos.

#### Selección de colaboradores<sup>76</sup>

Para reclutar personal administrativo, la jefatura del área envía formalmente a la Dirección General de Personas (DGP) una solicitud de contratación. De tratarse de una nueva posición, previamente se realiza de manera conjunta una definición del perfil del cargo.

Los procesos de selección se gestionan a través de concursos públicos, tanto internos como externos, a través de la página web de la Universidad, medios de comunicación o sistemas de búsqueda externa.

<sup>73</sup> Todos los colaboradores de la institución, tanto académicos como administrativos, cuentan con un contrato de trabajo indefinido o de plazo fijo.

<sup>74</sup> Anexo de Docencia N° 8, *Reglamento del Académico*. Véase artículo 1°.

<sup>75</sup> Se hace notar que entre 2013 y 2014 existió una importante reducción de la planta administrativa. La variación entre 2013 y 2014 por estamento fue: 9% académicos; - 10% administrativos; -2% total.

<sup>76</sup> El reclutamiento, selección y contratación de académicos y docentes se desarrolla en la *Sección 5.6.2*.

Una vez cerrada la etapa de postulación, la DGP ejecuta el proceso de evaluación, el cual consiste en evaluaciones psicológicas y técnicas, que contemplan la aplicación de pruebas u otras metodologías específicas, según sea el cargo vacante. Concluido este proceso, se preselecciona a los postulantes más capacitados para el cargo y se remiten a las jefaturas directas, quienes toman la decisión de contratación. El proceso de selección finaliza con la formalización del contrato de trabajo.

### **Inducción**

Todos los colaboradores realizan un proceso de inducción que considera la entrega de información sobre aspectos estratégicos centrales de la Universidad (Visión, Misión y Propósitos Institucionales), reglamentos, políticas internas y condiciones contractuales. Adicionalmente, cada jefatura directa de la nueva contratación genera una inducción específica referida al cargo y funciones.

De manera especial, todos los colaboradores realizan, como parte de su inducción, una capacitación sobre el Código de Conducta y Ética UDLA y la Política de Anticorrupción en formato online en la plataforma institucional.

### **4.5.3. Perfeccionamiento y capacitación**

La Política de Perfeccionamiento y Capacitación establece los criterios conforme a los cuales se potencian las habilidades y conocimientos de los colaboradores en relación con los requerimientos de la posición que ocupan, facilitando su adaptación a la organización y a los cambios tecnológicos, contribuyendo a su desarrollo y al cumplimiento de sus objetivos. El desarrollo y las capacitaciones se han orientado hacia tres ámbitos: a) Perfeccionamiento docente, b) Perfeccionamiento disciplinar y c) Capacitación general y perfeccionamiento profesional. Las políticas de perfeccionamiento docente y disciplinar, así como los resultados de su aplicación se presentan en el capítulo de Dotación Académica y Docente.

#### **Capacitación general y perfeccionamiento profesional**

Este tipo de actividades tiene como objetivo fomentar el desarrollo de los colaboradores en ámbitos relacionados con la gestión académica o administrativa, idiomas, recursos tecnológicos, entre otros. Para orientar estas actividades, la Dirección General de Personas elabora un Plan de Capacitación anual, que sirve como base para el desarrollo de los programas internos y externos del año, con distinta cobertura y alcance.

El foco del Plan de Capacitación 2017 estuvo en el liderazgo en jefaturas, con capacitaciones externas e internas, siendo el objetivo de estas últimas mejorar los conocimientos sobre los procesos y políticas internas de la Universidad. En términos de cobertura, este programa abarcó a todos los colaboradores con personal a cargo, los que suman un total de 235 personas.

Adicionalmente, desde el 2016 se está implementando un programa de calidad de vida para todos los colaboradores, cuya finalidad es aportar al bienestar general de las personas que conforman la Institución, ya sea en el ámbito laboral y/o personal. En el último año, se fortaleció la preocupación por el bienestar general de estos, a través del programa *Trabaja con Calidad de Vida*, el que tuvo una participación de 538 colaboradores. El programa contempló 12.912 horas efectivas en formación acerca de temáticas relacionadas con ambientes laborales positivos, actitud positiva y bienestar, motivación y felicidad, alimentación saludable y manejo de estrés. A su vez, a lo largo de los cuatro meses de duración del programa, se realizaron 35 talleres y actividades en todos los campus, relacionados con la práctica de técnicas de autocuidado.

La Tabla 30 presenta indicadores de capacitación, considerando tanto la capacitación que brinda internamente la Universidad, como aquella que se realiza a través de instituciones externas, principalmente con Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC). La inversión se ha incrementado en el período analizado, y el mayor monto del 2016 correspondió a un programa especial de capacitación eLearning en operación en planillas de datos informáticos, para los colaboradores de diversas áreas.

**Tabla 30. Indicadores de capacitaciones generales: 2014-2017**  
(horas, participantes e inversión en miles de pesos de cada año)

Indicador	Capacitación	2014	2015	2016	2017
Horas de capacitación	Interna	1.869	6.692	1.902	916
	Externa	6.570	18.490	33.646	13.997
	<i>Total</i>	<i>8.439</i>	<i>25.182</i>	<i>35.548</i>	<i>14.913</i>
Horas por persona	Interna	3	5	1	1
	Externa	9	14	25	11
	<i>Total</i>	<i>12</i>	<i>19</i>	<i>26</i>	<i>12</i>
Participantes*	Interna	570	471	336	379
	Externa	715	749	884	526
	<i>Total</i>	<i>1.285</i>	<i>1.220</i>	<i>1.220</i>	<i>905</i>
Inversión (M\$)	Interna	-	-	-	-
	Externa	30.396	49.494	130.025	55.419
	<i>Total</i>	<i>30.396</i>	<i>49.494</i>	<i>130.025</i>	<i>55.419</i>

Nota: (\*) Un colaborador puede participar en más de una capacitación anual.

Fuente: Dirección General de Personas

Adicionalmente, durante 2017 se destinaron becas de arancel de un 70% a 54 colaboradores para que cursen programas de pregrado en UDLA, becas que en términos de la inversión significan un aporte de MM\$100 anuales, aproximadamente.

#### 4.5.4. Evaluación del desempeño

UDLA cuenta, desde el 2011, con un Proceso de Evaluación del Desempeño, estructurado y de amplia cobertura en el cual participan autoridades y colaboradores en general (tanto personal académico como administrativo). Este proceso considera objetivos y desempeño personales alineados con los Propósitos Institucionales y definidos en función de su contribución al PDE, permitiendo, de manera adicional, evaluar competencias conductuales relacionadas al cargo, siendo de responsabilidad conjunta del colaborador y su jefatura directa.

Este proceso se realiza con el apoyo de una plataforma tecnológica denominada *Success Factors* (SF)<sup>77</sup>, la que permite:

- Formalizar objetivos individuales alineados con los objetivos del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional y de la vicerrectoría que corresponda, definiendo indicadores y metas que determinarán el cumplimiento de los mismos.
- Formalizar instancias de retroalimentación entre el colaborador y su jefatura.
- Generar evidencias respecto del desempeño del colaborador y de su contribución a la implementación del Plan de Desarrollo Estratégico.

<sup>77</sup> *Success Factors* es una herramienta computacional elaborada por SAP que permite a los funcionarios establecer objetivos y metas, así como desarrollar y controlar las evaluaciones de desempeño en línea.

Posteriormente, y según nuevas definiciones institucionales se agregaron:

- 2017: junto con los objetivos de desempeño, se incorporó una *Evaluación de Competencias Personales*, enriqueciendo el sistema de *Success Factors*.
- 2018: para el personal académico, se ha incorporado un formulario de *Compromiso Académico*<sup>78</sup> de las actividades a desarrollar en el período bajo evaluación (detalles en la *Sección 5.6.5.*).

En términos de cobertura, el Proceso de Evaluación del Desempeño muestra un aumento progresivo, pasando de un 13% al inicio del proyecto en 2011, a 53% en 2014 y a un 83% en el 2017, cubriendo así todos los cargos desde el nivel de Rectoría hasta el nivel de analista. Durante 2018, se ha ampliado la cobertura de evaluación al 100% de los colaboradores.

**Tabla 31. Participación en Proceso de Evaluación del Desempeño: 2014-2017**

(número de participantes y porcentaje de participación)

	2014	2015	2016	2017
Colaboradores participantes	552	654	711	1.004
Participación	53%	56%	59%	83%

Fuente: Dirección General de Personas

En términos de los resultados de la evaluación, el promedio general ha sido de 3,2, en una escala de evaluación de 1 a 5, donde la nota 3 corresponde a “se cumplen las expectativas definidas en los objetivos”. Menos del 5% de los colaboradores son evaluados en la categoría 2, definida como “necesita mejorar”.

El Proceso de Evaluación del Desempeño se ha complementado en los últimos años con una evaluación de gestión de talentos para todas las posiciones y colaboradores clave de la Universidad. Para ello, utiliza la metodología *Nine Box*, la cual permite identificar los potenciales presentes entre los colaboradores de UDLA, e identifica a quienes podrían asumir cargos directivos de mayor responsabilidad, es decir, establece un Plan de Sucesiones. Así, la Rectoría y vicerrectorías, con el apoyo de la Dirección General de Personas, aplican una metodología que utiliza diferentes herramientas visuales para realizar un mapeo del talento.

#### 4.5.5. Compensaciones y bienestar

El procedimiento de bienestar y remuneraciones establece los lineamientos generales en materia de administración salarial, remuneraciones regulares, beneficios complementarios e incentivos de bienestar para todos los colaboradores de UDLA.

##### Sistema de Compensaciones

La Universidad administra las compensaciones del personal académico y administrativo a través de la metodología HAY, de manera de promover la equidad interna y competitividad en los distintos niveles de la estructura orgánica. Esta metodología realiza una valorización de los puestos de trabajo de acuerdo con tres variables:

- *Responsabilidad*: considera la influencia que el puesto de trabajo ejerce en un sector de la organización, el tamaño de la influencia y la autonomía que posee para tomar decisiones.

<sup>78</sup> Anexo de Docencia N° 26, *Ejemplo Evaluación del Desempeño SF 2018*.

- *Competencias*: considera las habilidades que se requieren para el desempeño del cargo y para las interacciones personales necesarias para desarrollar su labor, la coordinación, la planificación, ejecución y evaluación de las actividades asociadas a la función y los conocimientos específicos necesarios para ejercerlo.
- *Solución de problemas*: considera la competencia y la responsabilidad, que se conjugan para identificar y solucionar problemas concretos que surjan en el desarrollo de las actividades relacionadas con el puesto.

Las puntuaciones obtenidas en los factores mencionados, permiten valorizar los cargos en conjunto con el perfilamiento del puesto y compararlo con otros similares, para así favorecer la equidad al interior de la Institución. Esta metodología permite determinar el nivel salarial de una posición en base a la propia organización y el medio externo.

Para el personal académico, se ha iniciado un proceso progresivo de incorporación de la jerarquía en el sistema de remuneraciones.

Es así como, a contar de 2017 se estableció la asignación de un incentivo especial a los académicos jerarquizados que alcancen la categoría de Profesor Titular (bono por una vez, que se cancela desde enero 2018). Por otra parte, en la última actualización del Reglamento del Académico se consideró una diferenciación por categoría en el procedimiento de asignación de bono de desempeño al 5% mejor evaluado, bonificación que será aplicada a partir de abril de 2019. Adicionalmente, la Institución ha definido como una oportunidad de mejora el incorporar la Jerarquía Académica como una de las variables a considerar para la determinación del grado HAY, proyecto que se encuentra hoy en fase de estudio.

### Sistema de Bienestar

La fidelización y compromiso de los colaboradores con la Institución es un foco permanente de preocupación y desarrollo para UDLA y, en este sentido, se busca potenciar la gestión de personas y su desarrollo profesional a través de herramientas de incentivos que aparecen en la Tabla 32.

**Tabla 32. Descripción de Beneficios del Sistema de Bienestar**

Asignaciones	Calidad de Vida	Desarrollo Personal
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Movilización y Alimentación.</li> <li>- Escolaridad.</li> <li>- Bono matrimonio, nacimiento, vacaciones, ropa de trabajo.</li> <li>- Subsidio de licencias médicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiesta y regalos de Navidad.</li> <li>- Permisos administrativos.</li> <li>- Seguros de salud, catastrófico, vida y dental.</li> <li>- Caja de compensación, crédito social e hipotecario y centros recreativos.</li> <li>- Permisos de cumpleaños, matrimonio, nacimiento y fallecimiento.</li> <li>- Convenio Isapres, sala cuna y gimnasio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Becas de estudio (pregrado, excelencia académica)</li> <li>- Convenio de estudios Red Educacional Laureate.</li> <li>- Convenio en estudios de diplomados con otras instituciones.</li> </ul>

Fuente: Dirección General de Personas

### Gestión del clima organizacional

La gestión del clima se realiza a través de evaluaciones bianuales y la posterior implementación de planes que permitan mantener un clima acorde con los objetivos organizacionales, los valores declarados por la Universidad y afín al Código de Conducta y Ética de UDLA<sup>79</sup>.

<sup>79</sup> Dirección General de Personas, *Código de Conducta y Ética* (Santiago: UDLA, 2012).

Disponible en <http://www.udla.cl/universidad/reglamentos> y en <http://portal-intranet.udla.cl/codigo-de-etica> (intranet).

Estas evaluaciones se realizan desde el 2013, con el apoyo de una plataforma online de IBM (*Kenexa*), a través de la cual UDLA desarrolla encuestas de compromiso en base a las opiniones y percepciones de sus colaboradores, evaluando 15 dimensiones del clima organizacional. Los resultados son utilizados para generar planes que permitan mejorar los índices o dimensiones más críticos para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Institución y el bienestar de las personas.

En la Tabla 33, se muestran los resultados por dimensión de las últimas tres encuestas.

**Tabla 33. Evaluación de los indicadores de compromiso UDLA**

Dimensión	2013	2015	2017
Índice de compromiso del empleado	76%	72%	70%
Índice de habilitación del desempeño	62%	69%	72%
Índice de eficiencia de la jefatura	71%	70%	72%
Índice de cultura	-	71%	-
Comunicación	57%	69%	66%
Programa de cumplimiento	70%	74%	79%
Inclusión y diversidad	61%	67%	73%
Futuro/Visión	71%	71%	70%
Crecimiento y desarrollo	62%	70%	70%
Participación y sentido de pertenencia	70%	74%	75%
Confianza en los líderes	72%	74%	72%
Reconocimiento	48%	58%	62%
Seguridad	79%	70%	-
Flexibilidad entre el trabajo y la vida	80%	76%	71%

Fuente: Dirección General de Personas

La aplicación de 2017 mostró aumentos en dos de tres variables clave, que fueron trabajadas entre 2015 y 2017 (índices de cumplimiento, de habilitación del desempeño y de eficiencia de la jefatura). Esta última encuesta mostró el aumento de las mejoras en nueve dimensiones respecto de la encuesta anterior, en donde se destacan las dimensiones de reconocimiento, y crecimiento y desarrollo.

#### 4.5.6. Síntesis evaluativa

UDLA cuenta con mecanismos formalmente definidos que permiten orientar el desarrollo de la gestión de los recursos humanos asociados a los procesos de selección, reclutamiento, capacitación y promoción de académicos y colaboradores.

El proceso de selección es riguroso, transparente y considera la incorporación de colaboradores que cumplan los requerimientos propios del cargo a través de concursos públicos, tanto internos como externos y promociones directas. Sin embargo, se hace necesario reforzar la difusión en torno a los mecanismos de reclutamiento y selección del personal académico, ya que solo el 66% de ellos declara conocer dichos mecanismos.

En cuanto al desarrollo del personal, UDLA cuenta con políticas y mecanismos de aplicación sistemática para perfeccionar y capacitar a colaboradores; no obstante, la encuesta a informantes clave arroja resultados dispares entre personal académico y personal administrativo. Así, el 89% de los académicos indica que la Institución promueve el perfeccionamiento de sus académicos, en tanto que solo el 68% de los colaboradores del estamento administrativo está de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “UDLA promueve el perfeccionamiento de sus colaboradores”. En ese sentido,

resulta necesario profundizar los levantamientos de necesidades de capacitación y las instancias de coordinación entre las distintas unidades y la Dirección General de Personas, de manera tal de lograr mayores grados de efectividad y eficiencia en este ámbito.

El Proceso de Evaluación de Desempeño es anual, sistemático y de alta cobertura, y permite establecer objetivos y compromisos individuales claros y medibles, alineados con los objetivos institucionales. Adicionalmente, esta herramienta aporta a la Institución una base objetiva para decisiones acerca del colaborador. Respecto del conocimiento de los procesos de Evaluación de Desempeño, estos son ampliamente reconocidos por la comunidad universitaria. Así, el 90% de los estudiantes, el 85% de los docentes, el 80% de los egresados y el 76% de los colaboradores indican que “los mecanismos de Evaluación de Desempeño son claros y conocidos”. Una de las fortalezas institucionales radica en la interconexión entre la evaluación y el despliegue de los Objetivos Estratégicos, lo cual permite alinear el desempeño de los colaboradores con el Plan de Desarrollo Estratégico, asegurando el avance hacia su concreción.

Respecto de las definiciones relativas a la remuneración, UDLA cuenta con Manual de Gestión de Personas actualizado para asociar las remuneraciones a cargos y funciones. Lo anterior, se basa en una metodología objetiva que permite establecer las remuneraciones en función de otros cargos similares dentro de la organización y en el medio externo. Sin embargo, la consulta a informantes clave muestra bajos resultados de apreciación respecto del nivel de remuneraciones. Así, solo el 58% del cuerpo académico indica que “La política de remuneraciones es adecuada”, en tanto que entre el personal administrativo esta apreciación baja al 52%. La Universidad ve como una oportunidad de mejora la inclusión de la Jerarquía Académica dentro de las variables que determinan los niveles de renta.

La Encuesta de Clima se ha mantenido estable en torno al 71% como promedio de todas las dimensiones, mostrando una ligera alza en 2017 en varias dimensiones relevantes. Los planes aplicados han sido mayoritariamente efectivos, generando mejoras que, en ocasiones, se ven equilibradas con bajas esporádicas en algunos equipos o en algunas dimensiones en particular. Por otra parte, las tasas de rotación voluntaria se han mantenido en torno al 10% con una ligera tendencia a disminuir, lo que da cuenta de un buen clima laboral.

La gestión de personas ha puesto el foco tanto en el logro de los objetivos del PDE como en la calidad de vida de los colaboradores. Desde el anterior período de autoevaluación, a través de la Gestión de Personas se han logrado abordar ámbitos necesarios para transitar al cumplimiento de la Misión y Visión y asegurar la sustentabilidad del proyecto educativo.

#### 4.6. Gestión de recursos financieros

UDLA orienta su gestión de recursos financieros a asegurar la sustentabilidad de la Institución en el largo plazo y proveer los recursos necesarios para el cumplimiento de los Propósitos Institucionales establecidos en el *Plan de Desarrollo Estratégico*, asegurándose de operar de acuerdo a los estatutos y políticas institucionales, y cautelando el cumplimiento del marco regulatorio y la priorización de recursos hacia las necesidades derivadas de los planes de mejoramiento de los procesos de autoevaluación.

La gestión de los recursos financieros es liderada por la Vicerrectoría de Finanzas y Servicios (en adelante VRFS) y se implementa a través de dos procesos:

- Gestión financiera propiamente tal
- Gestión presupuestaria

Ambos procesos se apoyan en un sistema integrado para la administración de recursos (ERP *PeopleSoft*) y otras plataformas que permiten el acceso a información oportuna y fidedigna que orienta la toma de decisiones.

#### 4.6.1. Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad

##### Propósitos

- Asegurar la sustentabilidad financiera de la Universidad
- Gestionar los recursos necesarios para el cumplimiento de los Propósitos Institucionales

##### Mecanismos de aseguramiento de la calidad

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad referidos a la gestión financiera son:

- Política financiera<sup>80</sup>: brinda los lineamientos generales y los parámetros de control de todos los procesos y procedimientos que involucren transacciones financieras y operaciones contables, asociadas a colaboradores, alumnos, proveedores, entidades financieras, organismos reguladores, entre otros. Algunos de los procedimientos más relevantes son:
  - Procedimiento de compras
  - Procedimiento de cobranza
  - Procedimientos de provisiones de cuentas por cobrar educacionales (provisión de incobrables, provisión CAE)
  - Procedimientos de provisiones de compras
  - Procedimiento de activo fijo
- Normas contables IFRS y tributarias chilenas que regulan la forma de preparar y presentar la información sobre los hechos económicos de UDLA.
- Auditorías, entre las cuales podemos mencionar: contable externa, desarrollada por PWC u otra auditora de clase mundial, de controles de gobierno corporativos SOX (COSO) e internas, que abarcan todos los procesos que inciden en los Estados Financieros (EE.FF.).
- Certificación Ley de Fraude (Ley 20.393 sobre Responsabilidad Penal de Persona Jurídica).
- Asesorías externas de apoyo a los controles internos.
- Revisiones trimestrales de la evolución del estado de las auditorías de control (internas y externas) por parte del Comité de Gestión de la Junta Directiva.

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad referidos a la *gestión presupuestaria* son:

- Plan Financiero Quinquenal asociado al PDE, que establece la planificación financiera institucional a cinco años.
- Presupuesto anual, que tiene como finalidad asignar los recursos financieros necesarios que cada área requiere para asegurar la operación y ejecutar los planes de acción del año correspondiente, de acuerdo a lo estipulado en el PDE.

---

<sup>80</sup> Anexo de Gestión N° 21, *Política Financiera y Control Financiero*.

- Mecanismos de control y monitoreo, que consideran revisiones mensuales de la ejecución presupuestaria por el Comité de Gestión de la Junta Directiva, y trimestrales por parte del Comité de Rectoría. Asimismo, existe una revisión trimestral de los Estados Financieros por parte de la Junta Directiva.
- Mecanismos de control de gestión, procedimiento presupuestario (formulación, ejecución y control presupuestario).

#### 4.6.2. Contexto

La pérdida de acreditación institucional en el 2013 tuvo dos efectos concretos sobre la situación financiera de la Institución hasta hoy. El primero fue una importante disminución de alumnos nuevos y el aumento de la deserción de alumnos de cohortes superiores. El segundo efecto fue una disminución considerable del arancel neto promedio, producto del aumento de becas otorgadas por la Institución para apoyar a los alumnos que no pudieron acceder a becas estatales y CAE durante los años en que estuvo sin acreditación. Esta situación se ha venido revirtiendo paulatinamente, logrando mejoras consistentes de aranceles durante los últimos dos años, lo que permitirá una mejora relevante de ingresos en el horizonte del PDE. La suma de ambos efectos ha significado mantener un resultado operacional negativo durante el período 2014-2017.

Por otro lado, la Universidad decidió, a pesar de su resultado operacional negativo, reformular su planificación estratégica para superar las debilidades que enfrentaba, a la vez que comenzar a instalar las bases de las áreas de Vinculación con el Medio y de Investigación. Esta decisión se estableció en el Plan de Desarrollo Estratégico 2014-16, que se financió con recursos propios, producto de los altos niveles de liquidez existentes a fines de 2013 (\$14 mil millones) y los aportes realizados por la Red Educacional Laureate, en forma de donación (\$11,1 mil millones).

Posteriormente, y luego de un proceso de reflexión interna que culminó en el *Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21*, la Universidad decidió seguir avanzando en su desarrollo institucional, fortaleciendo su dotación académica, la calidad de la gestión académica, su modelo de aseguramiento de la calidad, y consolidando las áreas de Vinculación con el Medio e Investigación. Al tiempo que, con el apoyo de una consultoría externa, se evaluaron alternativas de financiamiento que permitieran generar la disponibilidad de recursos necesaria para la implementación del PDE, a partir de la sólida situación patrimonial de la Institución, que no tiene endeudamiento financiero, y que la ubica en el lugar N°18 del sistema universitario<sup>81</sup>.

#### IESA-Endowment fund

El patrimonio de UDLA ha estado está mayoritariamente conformado por la inversión que la Universidad mantiene en IESA. Esta inversión tiene por objetivos, a la manera de un *endowment fund*, mantener reservas para hacer frente a contingencias, asegurar el acceso a arriendos de infraestructura en condiciones flexibles y preferentes y contar con financiamiento accesible frente a potenciales eventualidades futura. IESA se creó en 2010, como una alternativa de inversión para las instituciones de la Red Educacional Laureate interesadas en obtener retornos diversificados y flexibilizar su estructura de costos a través de proyectos inmobiliarios. UDLA tiene actualmente una participación del 20,5% en esta sociedad (\$62,9 mil millones, aproximadamente), lo que le genera dividendos que son un aporte directo al flujo de caja del ejercicio. Esta inversión ha entregado a la Universidad un retorno compuesto de UF+6,2% anual entre 2010 y 2018. Además de los retornos mencionados, la participación de UDLA en IESA ha generado una importante flexibilidad de la

<sup>81</sup> Según última información disponible en los estados financieros de las instituciones de educación superior (Fichas Financieras SIES 2017).

estructura de costos, ya que permitió a la Institución poner término anticipado a algunos contratos de arriendo que sostenía con el fondo al momento de la no acreditación, pudiendo así disminuir sus costos fijos en una situación de reducción del número de estudiantes totales.

### **Plan de financiamiento**

Como resultado del análisis de las alternativas de financiamiento al PDE 2017-21, la Institución decidió utilizar sus fondos invertidos en IESA y solicitó a ésta, a comienzos de 2018, evaluar la reducción de su participación en la sociedad y una línea de crédito de capital de trabajo por \$5,5 mil millones. IESA atendió ambas solicitudes, entregando una propuesta preliminar a la Institución en Junta Directiva de mayo 2018, aprobando también el otorgamiento de la línea de crédito solicitada. Durante junio del mismo año, la Junta Directiva de UDLA y El Directorio de IESA aprobaron un plan definido para efectuar dicha liquidación, la que se materializará por medio del reparto de la totalidad de los dividendos preferentes pendientes de pago y de la recompra de la totalidad de las acciones de IESA en poder de UDLA<sup>82</sup>.

Como consecuencia de este acuerdo, UDLA recibirá, durante el segundo semestre de 2018, un total de \$62.951 millones, monto que se compone de a) el traspaso de inmuebles que son propiedad de IESA y que hoy UDLA ocupa (aproximadamente \$53 mil millones), b) el reparto de la totalidad de los dividendos no distribuidos de acuerdo a su porción de propiedad (\$6,1 mil millones) y c) un remanente de \$4 mil millones en caja o equivalentes. Esto permitirá a la Universidad avanzar hacia el logro de resultados operacionales positivos y obtener la propiedad de gran parte de los edificios que utiliza, en sintonía con el espíritu de la legislación en materia de educación, que privilegia que las instituciones sean propietarias de los inmuebles en que éstas funcionan.

Estas acciones demuestran explícitamente el compromiso de la Institución y de la Red Educacional Laureate con el proyecto institucional y la sustentabilidad del mismo en el largo plazo.

### **4.6.3. Gestión financiera**

La gestión financiera de la Institución se orienta en función del Plan de Desarrollo Estratégico y se rige por la Política Financiera de UDLA. Esta política establece lineamientos y procesos, los que se complementan con procedimientos y normas que rigen su ejecución y aseguran la integridad de la información, consistencia de los Estados Financieros y el cumplimiento de las normas legales vigentes<sup>83</sup>.

#### **4.6.3.1 Subprocesos de gestión financiera**

##### **Proceso de recaudación**

El proceso de recaudación es gestionado por la unidad de Tesorería, dependiente de la Vicerrectoría de Finanzas y Servicios (VRFS), y tiene como propósito garantizar la oportuna recaudación de los ingresos operacionales mediante procedimientos estandarizados que se aplican en toda la Institución. Los procesos específicos de cobranzas y sus flujos se encuentran detallados en el documento Procedimiento de Cobranzas.

<sup>82</sup> Anexo de Gestión N°27, *Documentos IESA*

<sup>83</sup> Anexo de Gestión N° 22, *Procedimientos asociados a la Gestión de los Recursos Financieros*.

La gestión eficiente de la recaudación ha permitido a la Universidad lograr niveles estables de recaudación y morosidad consistentes con los objetivos establecidos en el PDE, que se muestran en la Tabla 34.

**Tabla 34. Indicadores de gestión de cobranza: 2014-2017**  
(porcentajes)

Indicadores	2014	2015	2016	2017
Recaudación	94,8%	92,9%	93,2%	93,5%
Morosidad	5,2%	7,1%	6,8%	6,5%

Fuente: Vicerrectoría de Finanzas y Servicios

### Proceso de provisiones de cuentas por cobrar educacionales

Los procedimientos de provisión de cuentas por cobrar educacionales definen dos modelos distintos para la estimación de riesgo de incobrabilidad, diferenciando las cuentas por cobrar generadas por financiamiento CAE y las que provienen de deuda directa del alumno. Estos modelos se aplican sobre los saldos por cobrar según los distintos tipos de alumno (activo, inactivo, graduado) y de deuda (con o sin reprogramación y con financiamiento de largo plazo), de manera de mantener ajustada la provisión de incobrabilidad.

### Proceso de compras y pago de los compromisos contraídos

El proceso de compras tiene como propósito proveer las necesidades de bienes y servicios de las distintas áreas, de acuerdo a procedimientos que aseguran las especificaciones técnicas, la eficiencia en términos de costos, niveles de servicio definidos y transparencia del proceso. Este es gestionado por cada área, y apoyado por la VRFS, que coordina y controla su ejecución.

Todo el proceso es monitoreado a través de sistemas de información que permiten su trazabilidad (ERP *PeopleSoft*), y está normado por procedimientos establecidos y conocidos dentro de la Institución, los que, dependiendo de los montos involucrados, consideran distintos niveles de aprobación.

### Gestión contable y registro

La Dirección de Contabilidad es la responsable de los registros contables, debiendo garantizar la integridad de la información, y la pertinencia y confiabilidad de dichos registros a través de procedimientos que garantizan el cumplimiento de normativas y regulaciones internas y externas, y de la normativa contable IFRS. El cumplimiento de estas normas contables se garantiza a través de auditoría anual externa independiente.

El área coordina la producción de los reportes de cierre mensual y las posteriores reuniones de seguimiento y control, así como la elaboración de los Estados Financieros anuales, para el control financiero de la Universidad y el cumplimiento de las exigencias regulatorias. Dada la importancia de la calidad de la información de los Estados Financieros, y como un mecanismo de aseguramiento de la calidad, la Institución se adscribe a la Ley Sarbanes Oxley, que resguarda la integridad de la información financiera mediante la implementación de controles sistemáticos, los que son auditados anualmente.

La Dirección de Contabilidad es apoyada en el quehacer diario por una empresa externa seleccionada por la Universidad que colabora en la gestión contable. El registro y control contable de UDLA se realiza mediante el ERP Financiero-contable *PeopleSoft*.

### Control interno

La Dirección de Control Interno es la encargada de liderar el proceso de análisis y mitigación de los riesgos financieros identificados por la Institución. Esta área es clave en el proceso de aseguramiento de la calidad, ya que está orientada al mejoramiento continuo de todos los procesos que puedan tener un impacto financiero en la Universidad, además de supervisar la ejecución de los planes de acción que derivan de las auditorías. El estado del ambiente de control es revisado mensualmente en el Comité de Rectoría y trimestralmente por el Comité de Gestión de la Junta Directiva.

Esta área es también responsable del cumplimiento de la Ley 20.393 y del Código de Conducta y Ética que define lineamientos para la gestión financiera.

#### 4.6.3.2 Estados Financieros

Los Estados Financieros (EE.FF.) de UDLA reflejan las decisiones institucionales tomadas en los últimos años y evidencian un compromiso con la continuidad y mejora continua del proyecto académico<sup>84</sup>. La solvencia financiera de la Institución permite la sustentabilidad en el largo plazo, y asegura los recursos necesarios para el desarrollo del PDE.

El balance general, estado de resultados, y flujo de caja que se analizan a continuación, muestran la evolución financiera de la Universidad desde la pérdida de acreditación en 2013.

##### a. Estado de Resultados

Los resultados que se muestran a continuación evidencian el efecto financiero de la pérdida de acreditación de 2013. La reducción de las cohortes de ingreso y su consecuente progresión hacia la titulación, generó un efecto de arrastre que afecta los ingresos de la operación hasta 2017, año en el cual se verifica el cambio de tendencia de los ingresos y, consecuentemente, de los resultados de la operación.

Como contrapartida a esta reducción de los ingresos, la Universidad disminuyó sus gastos operativos y optimizó los procesos de apoyo, al tiempo que destinó recursos incrementales para fortalecer la gestión académica, subsanar las debilidades detectadas en los acuerdos de acreditación y financiar el Plan de Desarrollo Estratégico de los períodos 2014-16 y 2017-21.

Como puede verse en la Tabla 35, la Universidad ha mejorado sostenidamente sus márgenes operacionales y su Ebitda, a pesar que los gastos incrementales asociados al PDE han retardado dicha recuperación. El déficit del ejercicio también ha ido disminuyendo sistemáticamente. Para el 2018 dicho déficit se proyectaba cercano a 1.800 millones de pesos, se verá afectado por la liquidación de IESA, al no reconocerse el correspondiente valor patrimonial (otras pérdidas y ganancias).

---

<sup>84</sup> Anexo de Gestión N° 23, *Estados Financieros Universidad de las Américas*.

**Tabla 35. Estado de resultados: 2013-2018**

(cifras en millones de pesos de cada año)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018*
Ingresos de la operación	71.847	52.975	45.952	47.640	54.607	58.986
Ingresos por donaciones**	-	6.128	4.732	-	-	-
Costos y gastos de la operación	-66.365	-64.327	-58.858	-60.482	-61.212	-61.372
<i>Resultado sin considerar gastos incrementales</i>	5.482	-5.224	-8.173	-12.842	-6.605	-2.386
Gasto incremental fortalecimiento académico PDE		-431	-1.316	-2.443	-3.278	-4.281
<b>Resultado de la operación</b>	<b>5.482</b>	<b>-5.655</b>	<b>-9.489</b>	<b>-15.285</b>	<b>-9.883</b>	<b>-6.667</b>
Otras ganancias o pérdidas	2.049	5.627	5.510	6.329	5.062	-144***
Resultado financiero	1.050	923	628	378	346	14
<b>Superávit/Déficit del ejercicio</b>	<b>8.581</b>	<b>894</b>	<b>-3.352</b>	<b>-8.578</b>	<b>-4.474</b>	<b>-6.797</b>
<b>EBITDA</b>	<b>9.696</b>	<b>-1.217</b>	<b>-5.278</b>	<b>-11.552</b>	<b>-6.899</b>	<b>-3.859</b>

Notas: (\*) Proyectado. (\*\*) Donaciones Laureate. (\*\*\*) Dado el retiro del endowment, se deja de reconocer el valor patrimonial proporcional en la sociedad.

Fuente: Ficha Estadística Codificada Uniforme (FECU) al 31-12-2017, Vicerrectoría de Finanzas y Servicios

### b. Estructura de ingresos

Los ingresos por operación de la Universidad provienen principalmente de aranceles y matrículas de estudiantes de carreras de pregrado. La oferta de programas favorece la diversificación por régimen, área del conocimiento, geografía y forma de financiamiento, según se describe en la siguiente página. La Institución cuenta con otros ingresos que le permiten diversificar la matriz, tales como ingresos asociados a programas de educación continua (diplomados, certificaciones), participación en los resultados y sus respectivos dividendos provenientes de las inversiones de largo plazo (IESA, que garantiza dividendos preferentes sobre la inversión realizada)<sup>85</sup>, y los intereses por inversión de excedentes a corto plazo.

Como resultado de la recuperación del arancel promedio y de la matrícula de alumnos nuevos de 2016 en adelante, los ingresos de la Universidad muestran una tendencia positiva, la que se ha consolidado durante 2018, con un aumento de más del 10% versus 2017.

La Tabla 36 muestra el detalle de la matriz de ingresos.

**Tabla 36. Matriz de ingresos: 2013-2018**

(cifras en millones de pesos de cada año)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018*
<b>Ingresos operacionales</b>						
Aranceles de pregrado	70.226	51.233	44.477	46.161	52.748	57.064
Ingresos de cursos y programas de extensión	861	795	642	626	1.019	1.050
Otros ingresos	732	947	833	839	818	850
Donaciones	27	6.128	4.732	14	21	22
<i>Total ingresos operacionales</i>	<i>71.847</i>	<i>59.103</i>	<i>50.685</i>	<i>47.640</i>	<i>54.607</i>	<i>58.986</i>
<b>Ingresos no operacionales</b>						
Intereses en financiamientos a alumnos	624	407	276	219	204	162
Renta de inversiones	426	515	352	159	142	-148
Participación ganancias (pérdidas) de IESA	2.425	6.005	4.840	6.910	5.425	-
<i>Total ingresos no operacionales</i>	<i>3.475</i>	<i>6.928</i>	<i>5.468</i>	<i>7.288</i>	<i>5.771</i>	<i>14</i>
<b>Total ingresos</b>	<b>75.322</b>	<b>66.030</b>	<b>56.153</b>	<b>54.928</b>	<b>60.378</b>	<b>58.999</b>

Nota: (\*) Proyectado.

Fuente: Vicerrectoría de Finanzas y Servicios

<sup>85</sup> Ver Ficha Institucional de Datos 2018, Sección 2.3 Antecedentes financieros.

### Ingresos por matrícula

En 2017 y 2018, los ingresos por matrícula muestran aumentos significativos, que se producen por el efecto combinado de mayores aranceles a alumnos nuevos, graduación de las primeras cohortes de carreras que recibieron becas y cambio en el mix de carreras por racionalización de la oferta.

En la Tabla 37 muestra la evolución del arancel promedio, donde se aprecia una recuperación sostenida que acumula un 30% en el período 2014-2018, sentando las bases para una mejora sustantiva de los ingresos en el horizonte del PDE.

**Tabla 37. Arancel promedio: 2013-2018**

(en pesos de cada año)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018*
Arancel promedio	2.105.383	2.028.124	2.031.142	2.117.442	2.345.810	2.635.303
Incremento versus año anterior		-4%	0%	+4%	+11%	+12%

Nota: (\*) Proyectado.

Fuente: Vicerrectoría de Finanzas y Servicios

### Otros ingresos

#### *Dividendos de IESA*

La inversión en el *endowment fund* genera a UDLA dividendos que son un aporte directo al flujo de caja del ejercicio. La decisión de UDLA de solicitar disponer de su inversión en IESA, determinará cambios en la matriz de ingresos (Tabla 36) y costos (Tabla 38) de la Institución cuyo efecto neto afectará positivamente el resultado operacional a contar de 2019, y que se reflejan en los estados proyectados que se exponen más adelante.

#### *Donaciones*

Durante los años 2014-2015, la Red Educacional Laureate concurrió en apoyo de los estudiantes de UDLA que no serían sujeto de becas o CAE debido a la no acreditación, a través de dos convenios de donación a la Institución. Estas donaciones aportaron cerca de \$11,1 mil millones al fondo de becas de UDLA, y fueron esenciales para mantener la sustentabilidad financiera de la Institución y asegurar el proyecto en el largo plazo.

### Matrícula y diversificación de la misma

La estructura de la oferta académica está orientada a atender a distintos tipos de estudiantes, lo que redundará en una diversificación de la misma que explica a continuación:

- *Diversificación por régimen:* la matrícula de UDLA se encuentra dividida en un 60% en régimen Tradicional Diurno, un 15% en régimen Tradicional Vespertino y 25% en régimen Executive (segmento orientado al adulto trabajador). Esta distribución permite una adecuada adaptación a los requerimientos de distintos grupos de estudiantes.
- *Diversificación por área del conocimiento:* UDLA cuenta con 46 carreras en ocho áreas del conocimiento, sin que ninguna de ellas supere el 30% de la matrícula total.
- *Diversificación geográfica:* UDLA divide su matrícula en tres áreas geográficas (Santiago, Viña del Mar y Concepción), coincidentes con las mayores concentraciones poblacionales del país. El 70% de la matrícula se encuentra en Santiago, dividida en cuatro campus ubicados en distintas comunas. El porcentaje restante se divide entre Concepción y Viña del Mar en partes iguales.
- *Diversificación por forma de financiamiento:* la matrícula se divide en un 54% de alumnos que financian sus estudios de manera directa y un 46% de alumnos que cuentan con apoyos financieros estatales (CAE, becas o ambos).

### c. Estructura de costos

La estructura se compone de remuneraciones, gastos por docencia, arriendos, otros gastos y servicios varios de administración y depreciaciones. La evolución de dicha estructura refleja la decisión de la Institución de optimizar sus procesos operacionales y de apoyo, de forma de liberar los recursos necesarios para invertir en los objetivos definidos en el PDE.

Así, en términos de montos totales nominales, el total de costos y gastos en 2018 es un 1% menor que en 2013. Sin embargo, las remuneraciones académicas muestran un aumento de un 34% en el mismo período, incrementándose también su participación relativa en el gasto, producto del fortalecimiento de la planta académica. El 2018 aún no refleja el efecto positivo de la disminución de los arriendos por el traspaso de los edificios, que se evidencia a contar de 2019.

**Tabla 38. Costos y gastos de la operación: 2013-2018**

(cifras en millones de pesos de cada año y distribución porcentual)

	2013		2014		2015		2016		2017		2018*	
	MM\$	%										
<b>Costos de actividades ordinarias</b>												
Remuneraciones académicos y docentes	-19.099	29%	-18.379	28%	-21.460	36%	-24.346	39%	-25.051	39%	-25.536	39%
Gastos por docencia	-7.779	12%	-7.417	11%	-6.729	11%	-5.651	9%	-6.090	9%	-6.164	9%
Materiales cursos	-705	1%	-557	1%	-770	1%	-534	1%	-701	1%	-904	1%
Deterioro deudores educacionales	-2.905	4%	-2.352	4%	-1.488	2%	-782	1%	-1.759	3%	-1.726	3%
Arriendos	-8.914	13%	-9.234	14%	-8.250	14%	-8.542	14%	-8.198	13%	-8.731	13%
Depreciación y amortización	-4.214	6%	-4.438	7%	-4.212	7%	-3.733	6%	-2.984	5%	-2.808	4%
<i>Costos de actividades ordinarias</i>	<i>-43.616</i>	<i>66%</i>	<i>-42.378</i>	<i>65%</i>	<i>-42.908</i>	<i>71%</i>	<i>-43.588</i>	<i>69%</i>	<i>-44.783</i>	<i>69%</i>	<i>-45.869</i>	<i>70%</i>
<b>Gastos de administración</b>												
Remuneraciones administrativos y directivos	-8.971	14%	-9.212	14%	-6.883	11%	-7.852	12%	-7.877	12%	-7.582	12%
Indemnizaciones	-160	0%	-1.581	2%	-166	0%	-655	1%	-766	1%	-497	1%
Servicios varios	-6.827	10%	-5.829	9%	-5.031	8%	-5.201	8%	-6.721	10%	-5.455	8%
Mantenimiento y reparaciones	-2.144	3%	-2.388	4%	-1.969	3%	-2.456	4%	-2.048	3%	-2.136	3%
Consumos básicos	-1.154	2%	-1.159	2%	-1.202	2%	-1.184	2%	-775	1%	-910	1%
Publicidad y comunicaciones	-2.881	4%	-1.900	3%	-1.580	3%	-1.635	3%	-1.236	2%	-2.878	4%
Traslados, viajes y representación	-506	1%	-267	0%	-324	1%	-298	0%	-180	0%	-194	0%
Otros gastos de administración	-106	0%	-45	0%	-112	0%	-55	0%	-103	0%	-132	0%
<i>Total gastos de administración</i>	<i>-22.749</i>	<i>34%</i>	<i>-22.381</i>	<i>35%</i>	<i>-17.266</i>	<i>29%</i>	<i>-19.336</i>	<i>31%</i>	<i>-19.707</i>	<i>31%</i>	<i>-19.784</i>	<i>30%</i>
<b>Total costos y gastos</b>	<b>-66.365</b>	<b>100%</b>	<b>-64.759</b>	<b>100%</b>	<b>-60.174</b>	<b>100%</b>	<b>-62.924</b>	<b>100%</b>	<b>-64.490</b>	<b>100%</b>	<b>-65.653</b>	<b>100%</b>

Nota: (\*) Proyectado.

Fuente: Vicerrectoría de Finanzas y Servicios

### Remuneraciones

Las remuneraciones constituyen el ítem de mayor relevancia en la estructura de costos, y su importancia relativa ha transitado de ser el 43% del gasto total a constituir alrededor del 51% del mismo. Las remuneraciones académicas, por su parte, han aumentado de un 68% a un 76% del total de remuneraciones.

**Tabla 39. Gasto en remuneraciones: 2013-2018**

(cifras en millones de pesos de cada año)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018*
Remuneraciones académicos y docentes	-19.099	-18.379	-21.460	-24.346	-25.051	-25.536
Remuneraciones administrativos y directivos	-8.971	-9.212	-6.883	-7.852	-7.877	-7.582
Indemnizaciones	-160	-1.581	-166	-655	-766	-497
<b>Total gasto en remuneraciones</b>	<b>-28.230</b>	<b>-29.172</b>	<b>-28.508</b>	<b>-32.853</b>	<b>-33.694</b>	<b>-33.615</b>

Nota: (\*) Proyectado.

Fuente: Vicerrectoría de Finanzas y Servicios

**Otros gastos**

Una vez excluidas las remuneraciones, los gastos totales han disminuido en términos nominales de \$38 mil millones a \$32 mil millones, cerca de un 16%. Esto se ha podido lograr en base a optimización y priorización del uso de recursos, procesos más eficientes y renegociación de contratos, y demuestra la capacidad de la Institución de reaccionar ante un escenario cambiante.

**Tabla 40. Otros costos y gastos de la operación: 2013-2018**

(cifras en millones de pesos de cada año)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018*
Gastos por docencia	-7.779	-7.417	-6.729	-5.651	-6.090	-6.164
Materiales cursos	-705	-557	-770	-534	-701	-904
Deterioro deudores educacionales	-2.905	-2.352	-1.488	-782	-1.759	-1.726
Arriendos	-8.914	-9.234	-8.250	-8.542	-8.198	-8.731
Depreciación y amortización	-4.214	-4.438	-4.212	-3.733	-2.984	-2.808
Servicios varios	-6.827	-5.829	-5.031	-5.201	-6.721	-5.455
Mantenimiento y reparaciones	-2.144	-2.388	-1.969	-2.456	-2.048	-2.136
Consumos básicos	-1.154	-1.159	-1.202	-1.184	-775	-910
Publicidad y comunicaciones	-2.881	-1.900	-1.580	-1.635	-1.236	-2.878
Traslados, viajes y representación	-506	-267	-324	-298	-180	-194
Otros gastos de administración	-106	-45	-112	-55	-103	-132
<b>Total otros costos y gastos</b>	<b>-38.135</b>	<b>-35.586</b>	<b>-31.666</b>	<b>-30.072</b>	<b>-30.796</b>	<b>-32.038</b>

Nota: (\*) Proyectado.

Fuente: Vicerrectoría de Finanzas y Servicios

La implementación de este plan de optimización operacional ha generado ahorros de más de \$10,6 mil millones entre 2014 y 2018, como se muestra en la Tabla 41.

**Tabla 41. Plan de eficiencias: 2014-2018**

(cifras en millones de pesos de cada año)

	2014	2015	2016	2017	2018*	Total 2014-18*
Arriendos	-320	664	372	716	242	1.674
Renegociación de contratos y optimización de operación	971	924	790	970	999	4.654
Eficiencias operacionales y racionalización de recursos	442	781	840	1.035	1.188	4.286
<b>Total eficiencias</b>	<b>1.093</b>	<b>2.369</b>	<b>2.002</b>	<b>2.721</b>	<b>2.429</b>	<b>10.614</b>

Nota: (\*) Proyectado.

Fuente: Vicerrectoría de Finanzas y Servicios

Estos ahorros han permitido financiar gran parte de los recursos adicionales destinados a las líneas de acción definidas en el de fortalecimiento académico de los dos últimos PDE, cuya valorización se muestra en la Tabla 42.

Tabla 42. Plan de fortalecimiento académico: 2014-2018

(cifras en millones de pesos de cada año)

	2014	2015	2016	2017	2018*	Total 2014-18*
Programa Intervención Comunitaria	-10	-12	-123	-148	-231	-524
Otros programas de VcM	-100	-100	-100	-257	-292	-849
Investigación	-	-	-	-85	-139	-224
Acreditación	-	-31	-106	-174	-174	-485
Programa de retención (SIAE)	-6	-38	-53	-65	-67	-229
Otros gastos incrementales PDE	-	-	-285	-493	-674	-1.452
Fortalecimiento académico (aumento académicos)	-315	-1.135	-1.776	-2.056	-2.704	-7.986
<b>Total gasto</b>	<b>-431</b>	<b>-1.316</b>	<b>-2.443</b>	<b>-3.278</b>	<b>-4.281</b>	<b>-11.749</b>

Nota: (\*) Proyectado.

Fuente: Vicerrectoría de Finanzas y Servicios

**d. Balance**

La estructura financiera de UDLA se caracteriza por un sólido balance con activos en torno a \$77 mil, un patrimonio proyectado para 2018 cercano a \$58 mil millones -producto de la inversión en IESA- la inexistencia de deuda financiera y el traspaso de la inversión en el *endowment* a propiedades y caja. Esta situación permite asegurar la sustentabilidad del proyecto académico y respalda el plan financiero que sustenta el PDE 2017-21, al tiempo que se recupera el resultado operacional afectado por la no acreditación sufrida en 2013.

Tabla 43. Balance 2016-2018

(cifras en millones de pesos de cada año)

	2016	2017	2018*
<b>Activos corrientes</b>			
Efectivo y equivalentes a efectivo	9.660	4.932	6.061
Deudores educacionales y otras cuentas por cobrar neto, corrientes	4.858	6.496	6.923
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas, corrientes	11.253	8	8
Otros activos corrientes	1.086	1.505	1.681
<i>Total activos corrientes</i>	<i>26.857</i>	<i>12.941</i>	<i>14.672</i>
<b>Activos no corrientes</b>			
Propiedades, planta y equipos	8.826	8.206	7.778
Inversiones utilizando el método de la participación	60.719	62.943	52.933
Deudores educacionales, y otras cuentas por cobrar no corrientes	976	553	597
Otros activos no corrientes	1.440	1.391	1.173
<i>Total activos no corrientes</i>	<i>71.962</i>	<i>73.093</i>	<i>62.481</i>
<b>Total activos</b>	<b>98.819</b>	<b>86.034</b>	<b>77.153</b>
<b>Pasivos corrientes</b>			
Cuentas por pagar comerciales, corrientes	5.470	6.250	5.892
Obligaciones por beneficios al personal	3.328	3.485	3.649
Cuentas por pagar a entidades relacionadas, corrientes	12.416	3.589	1.692
Otros pasivos no financieros, corrientes	1.912	1.535	1.535
<i>Total pasivos corrientes</i>	<i>23.126</i>	<i>14.859</i>	<i>12.768</i>
Pasivos no corrientes	5.310	6.409	6.441
<b>Total pasivos</b>	<b>28.436</b>	<b>21.268</b>	<b>19.209</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>70.383</b>	<b>64.766</b>	<b>57.945</b>
<b>Total pasivos y patrimonio</b>	<b>98.819</b>	<b>86.034</b>	<b>77.153</b>

Nota: (\*) Proyectado.

Fuente: Ficha Estadística Codificada Uniforme (FECU) al 31-12-2017, Vicerrectoría de Finanzas y Servicios

## Activos

Los principales activos al cierre de 2017 corresponden a activo fijo y la inversión en IESA. La decisión de UDLA de retirar su inversión en este fondo implicará obtener la propiedad de la mayor parte de los activos que la Institución utiliza, y una mayor liquidez de la misma.

## Pasivos

En 2017, el balance muestra como principal pasivo de corto plazo las cuentas por pagar a proveedores, producto de las compras estacionales requeridas para el año académico 2018 y el saldo de un crédito de capital de trabajo proporcionado por una sociedad relacionada, el que fue pagado a principios de 2018.

## e. Flujo de caja

La generación de caja de la Institución está principalmente ligada a los ingresos por servicios educacionales y a las inversiones que la Universidad mantiene, que generan un dividendo asegurado mínimo anual de aproximadamente \$2 mil millones.

Los principales egresos están asociados a gastos propios de la operación y a las inversiones necesarias para desarrollar el proyecto educacional, estas últimas definidas por el plan de inversiones de la Institución<sup>86</sup>. A continuación, se presenta la evolución del flujo de caja en el período 2013 a 2018.

**Tabla 44. Flujo de caja: 2013-2018**

(cifras en millones de pesos de cada año)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018*
<b>Ingresos de caja</b>						
Ingresos de la operación	75.575	56.461	47.592	49.440	53.608	57.098
Dividendos	0	1.919	1.987	2.121	2.182	10.018
Donaciones	27	45	14	14	11.135	22
Otros ingresos recibidos	624	407	431	219	204	162
<i>Total ingresos de caja</i>	<i>76.226</i>	<i>58.832</i>	<i>50.024</i>	<i>51.795</i>	<i>67.130</i>	<i>67.299</i>
<b>Egresos de caja</b>						
Remuneraciones	-25.411	-28.737	-27.986	-29.650	-31.638	-32.690
Pago proveedores	-29.133	-22.005	-19.806	-17.873	-21.006	-19.604
Arriendos	-8.977	-8.743	-8.261	-7.871	-8.092	-9.292
<i>Total egresos de caja</i>	<i>-63.521</i>	<i>-59.486</i>	<i>-56.053</i>	<i>-55.394</i>	<i>-60.736</i>	<i>-61.585</i>
<b>Total operación</b>	<b>12.705</b>	<b>-654</b>	<b>-6.029</b>	<b>-3.599</b>	<b>6.395</b>	<b>5.714</b>
<b>Inversión</b>						
Inversión en IESA- <i>endowment</i>	0	0	-1.800	0	0	0
Inversión en activos y equipamiento	-4.592	-2.708	-2.195	-1.490	-2.479	-2.771
<b>Total inversión</b>	<b>-4.592</b>	<b>-2.708</b>	<b>-3.995</b>	<b>-1.490</b>	<b>-2.479</b>	<b>-2.771</b>
<b>Financiamiento</b>						
Financiamiento relacionadas	0	0	0	10.652	-8.643	-1.815
Financiamiento bancario	0	0	0	0	0	0
<b>Total financiamiento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10.652</b>	<b>-8.643</b>	<b>-1.815</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>9.370</b>	<b>17.484</b>	<b>14.121</b>	<b>4.097</b>	<b>9.660</b>	<b>4.932</b>
<b>Saldo final</b>	<b>17.484</b>	<b>14.121</b>	<b>4.097</b>	<b>9.660</b>	<b>4.932</b>	<b>6.060</b>

Nota: (\*) Proyectado.

Fuente: Vicerrectoría de Finanzas y Servicios

<sup>86</sup> Anexo de Gestión N° 25, *Plan de Inversiones y estrategia de financiamiento*.

Como se observa en la Tabla 44, y luego de la pérdida de acreditación, el flujo de caja operacional comenzó su recuperación en 2016, a pesar del aumento de gastos asociados al fortalecimiento académico y del avance hacia la trifuncionalidad. El flujo de caja operacional proyectado para 2018 es positivo y cercano a los \$5,7 mil millones, en tanto que el saldo al cierre alcanza los \$6,06 mil millones. Este resultado considera el pago de los dividendos adeudados por IESA, aunque aún no refleja el efecto positivo de la disminución de los arriendos por el traspaso de los edificios, que se evidencia a contar de 2019 en las proyecciones del flujo de caja, que se presentan más adelante, en la Tabla 47.

#### f. Análisis de los indicadores financieros

Los indicadores financieros de UDLA muestran una saludable estructura financiera, con una solvencia adecuada y bajo nivel de endeudamiento, pasivos asociados a la operación normal de la Institución y concentrados en el corto plazo y carencia de deuda financiera. Los indicadores de liquidez y resultados muestran los efectos de la pérdida de acreditación y del aumento de los gastos asociados a la implementación del PDE, y se verán mejorados con la liquidación de la inversión en IESA.

**Tabla 45. Indicadores financieros UDLA: 2016-2018**

Indicadores		2016	2017	2018*
Apalancamiento ( <i>Leverage</i> )	Pasivo Total/Patrimonio	0,40	0,33	0,33
Solvencia	Activo Total/Pasivo Total	3,48	4,05	4,02
Calidad de deuda	Pasivo Corriente/Pasivo Total	0,81	0,7	0,66
Liquidez	Razón circulante	1,16	0,87	1,15
	Razón de liquidez	(Caja + inversiones de corto plazo)/pasivo corriente	0,42	0,33
Resultado	Ebitda (MM\$)	-11.552	-6.899	-3.859
Inversión	Inversiones de capital (MM\$)	-1.490	-2.479	-2.771
Otros	Saldo final de caja (MM\$)	9.660	4.932	6.060

Nota: (\*) *Proyectado.*

Fuente: Vicerrectoría de Finanzas y Servicios

#### Indicadores de endeudamiento

##### *Leverage*

La razón de pasivo total a patrimonio proyectada para 2018 de UDLA alcanza 0,33, producto de su bajo nivel de deuda y su sólida posición patrimonial. Este indicador muestra una mejora con respecto a 2016, alcanzando valores que están en línea con las universidades acreditadas que se encuentran en los tramos más altos de acreditación, como se muestra en la Tabla 46:

**Tabla 46. Indicadores de endeudamiento y patrimonio en universidades según años de acreditación: 2016**

	Promedio 4 años	Promedio 5 años	Promedio 6 años	Ues acreditadas*	UDLA
Patrimonio (MM\$)	57.999	66.523	114.426	88.907	70.383
<i>Leverage</i>	1,03	1,01	0,38	0,89	0,40

Nota: (\*) *Sin UDLA*

Fuente: SIES, 2017

#### Calidad de deuda

Los pasivos de la Universidad son mayormente de corto plazo y compuestos por partidas operacionales. UDLA no tiene deuda de largo plazo con entidades financieras ni con otras instituciones. El monto que figura en los Estados Financieros como pasivo de largo plazo está constituido por provisiones, mayoritariamente producto del Crédito con Aval del Estado.

### Indicadores de liquidez

Las razones de liquidez muestran los efectos tanto de la no acreditación, como de los requerimientos del Plan de Desarrollo Estratégico 2014-16 y 2017-21. Estas necesidades fueron cubiertas hasta 2017, por la caja con la que la Institución contaba en 2013 (\$17,5 mil millones), las donaciones aportadas por la Red Educacional Laureate (\$11,1 mil millones) y los ahorros y optimizaciones en las áreas de apoyo (\$8,1 mil millones).

Durante 2018, los indicadores de liquidez mejoran, reflejando parcialmente el efecto de la liquidación de la inversión en el *endowment*, que garantiza que el segundo semestre de 2018 UDLA recibirá alrededor de \$10 mil millones en caja. Así, la razón de circulante para 2018 es de 1,15, en tanto que la razón de liquidez se sitúa en 0,47. El efecto del traspaso de la propiedad de los edificios en los indicadores de liquidez se verificará a contar de 2019.

Estas acciones, sumada a la línea de capital de trabajo que se materializó en mayo de 2018 (\$5,5 mil millones), permiten a la Universidad hacer frente a todas las necesidades de capital de trabajo en el período del PDE, asegurando la sustentabilidad financiera de la Institución. La gestión eficiente y rigurosa de los recursos de la Universidad ha permitido a UDLA cumplir con todos sus compromisos en escenarios de alta complejidad.

#### 4.6.4. Gestión presupuestaria

El proceso de gestión presupuestaria de UDLA se origina a partir del Plan de Desarrollo Estratégico de la Institución. Con el fin de materializar el PDE, se construye un Plan Financiero Quinquenal y se establecen los planes de las distintas facultades y vicerrectorías, los que constituyen la base para la construcción del presupuesto anual de cada período. Estos planes anuales son consolidados y sometidos a la consideración del Comité de Rectoría.

El proceso comienza, cada año, con el seguimiento de la evolución del PDE desde una perspectiva financiera, a través de la revisión del Plan Financiero Quinquenal. Esta revisión de las proyecciones de largo plazo se realiza en el período mayo-junio, y su resultado es aprobado por la Junta Directiva de la Universidad. Una vez revisado, se desarrolla la planificación anual y la construcción del presupuesto correspondiente. De acuerdo con sus estatutos, es la Junta Directiva la que anualmente aprueba la revisión del Plan Financiero Quinquenal y el presupuesto institucional para el período siguiente.

##### 4.6.4.1. Plan Financiero Quinquenal

Como parte del proceso de desarrollo del PDE, la Vicerrectoría de Finanzas y Servicios realiza un plan financiero de largo plazo denominado Plan Financiero Quinquenal. Este plan considera los supuestos de admisión, oferta de carreras y retención definidos en el PDE<sup>87</sup>, las proyecciones de egresos y los requerimientos de recursos para las acciones definidas para el logro de los Propósitos Institucionales.

Para su elaboración, la Vicerrectoría de Finanzas y Servicios envía a cada responsable de las líneas de acción del PDE una estimación del cierre del año en curso, la estimación de matrícula y los indicadores macroeconómicos. Con esta información, y los objetivos y metas estipuladas en el PDE, cada responsable realiza una proyección de sus necesidades de recursos para los próximos cinco años.

---

<sup>87</sup> Ver Oferta Académica en la Sección 5.4.

Esta información es recogida y consolidada por la VRFS, generándose una primera propuesta de Plan Financiero Quinquenal que, luego de varias iteraciones y jornadas de trabajo, converge en un plan que se ajusta a los recursos disponibles y a la estructura financiera de la Universidad. El proceso es supervisado por el Comité de Rectoría para asegurar su alineamiento con los Propósitos Institucionales de corto y largo plazo. Una vez que el Plan Financiero Quinquenal ha sido consensuado con los distintos responsables, es aprobado por el Rector, quien lo presenta a la Junta Directiva para su aprobación final. El seguimiento y revisión anual del Plan Financiero Quinquenal es responsabilidad de la VRFS y se realiza como parte del seguimiento del PDE. Los supuestos y la valorización de dicho plan se encuentran reflejado en los estados proyectados que se muestran en la *Sección 4.6.4.4 Proyecciones Financieras*.

#### **4.6.4.2. Construcción del Presupuesto Anual**

El proceso anual de presupuesto tiene como finalidad asignar y organizar los recursos financieros necesarios que cada área requiere para asegurar la operación y ejecutar los planes de acción del año correspondiente. La base de trabajo para la construcción del Presupuesto Anual es la revisión anual del Plan Financiero Quinquenal.

El proceso es liderado por la Vicerrectoría de Finanzas y Servicios, de acuerdo con el procedimiento presupuestario, y se ejecuta entre agosto y octubre de cada año. El marco presupuestario es definido en conjunto por la Rectoría, la Prorectoría y las vicerrectorías Académica, de Operaciones, de Admisión y VcM, y de Finanzas y Servicios, entregándose a cada unidad las directrices generales y un presupuesto referencial con base en los gastos del año anterior.

#### **Parámetros relevantes para la construcción del Presupuesto Anual**

##### *Presupuesto de ingresos*

El proceso se inicia con la construcción de un modelo estimativo de los ingresos que incorpora la proyección de matrículas nuevas, la estimación de rematrícula y las variaciones de arancel planificadas para el año.

##### *Presupuesto de costos y gastos*

Cada vicerrectoría y/o facultad elabora una solicitud presupuestaria que considera recursos para ejecutar su propuesta de planes de acción anual, revisados por el Comité de Rectoría, en el caso de las vicerrectorías, y por la VRA, en el caso de las facultades. Estas solicitudes son consolidadas y ajustadas mediante un proceso iterativo, coordinado por la Dirección General de Finanzas y revisado por el Comité de Rectoría. La asignación final de los recursos considera la priorización de los proyectos y es sometida a la aprobación final de la Rectoría, que evalúa su prioridad en el Plan de Desarrollo Estratégico.

##### *Presupuestos de inversión*

Además de los presupuestos de costos y gastos, cada año se elabora un presupuesto que permite financiar las inversiones requeridas para la ejecución de la operación y los planes de mejoramiento considerados en el PDE. Estas inversiones se materializan en proyectos que pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- Proyectos de continuidad o mantención: inversiones que buscan dotar a las distintas áreas de los recursos que requieren para la operación y cumplir sus respectivos planes de acción, y consideran remodelaciones de los inmuebles, renovación de equipamiento, renovación y ampliación de la dotación bibliográfica, adquisición o renovación de software, entre otros.

- Proyectos de crecimiento: inversiones destinadas a la ampliación de las instalaciones ya existentes, o la habilitación de recintos y dotación de equipos destinados a nuevas carreras.

El proceso presupuestario ocurre en un entorno de integración tecnológica gracias a la plataforma de presupuesto SAP Business Planning and Consolidation (BPC), que permite que las distintas áreas de la organización trabajen en forma paralela, y facilita el análisis y la consolidación expedita de la información por parte de la VRFS.

Una vez que el presupuesto ha sido consensuado con los distintos responsables, debe ser aprobado por el Rector y presentado a la Junta Directiva para su aprobación final. Luego de esta última aprobación, se informa a los responsables de cada unidad el presupuesto del ejercicio siguiente.

#### **4.6.4.3. Control de gestión presupuestaria**

Una vez aprobado el presupuesto, cada unidad es responsable de la ejecución del mismo, de acuerdo a una organización en períodos mensuales. A nivel institucional, la Dirección General de Finanzas es la que realiza el seguimiento y control, a través del Sistema de Gestión Institucional (BI-UDLA). Cada unidad tiene a su disposición reportes y análisis sistematizados que permiten el monitoreo de la ejecución presupuestaria en BI-UDLA y ERP *PeopleSoft*. Adicionalmente, en conjunto con la Dirección General de Finanzas (DGF), cada unidad realiza una revisión mensual del cierre contable, identificando desviaciones, riesgos y opciones de mitigación.

Las modificaciones o cambios en la temporalidad de ejecución del presupuesto, deben estar fundamentadas y son informadas en las instancias formales de revisión del presupuesto, por parte del Comité de Rectoría y finalmente en la revisión trimestral por parte de la Junta Directiva de los Estados Financieros.

#### **4.6.4.4. Proyecciones financieras**

La Universidad ha desarrollado un modelo de proyección que le permite sensibilizar las principales variables que afectan su operación, evaluar la estructura financiera, solvencia y liquidez futura ante distintos escenarios de proyección, facilitando la revisión y ajuste de esta estructura periódicamente. La modelación considera todos los Estados Financieros de la Institución (estado de resultados, balance y flujo de caja), los que se encuentran detallados en el Plan Financiero Quinquenal. Sobre la base del PDE 2017-21, se elaboró la proyección financiera para el quinquenio, que muestra la factibilidad operativa, financiera y económica de sustentar dicho plan estratégico y la Institución en el largo plazo.

#### **Proyección del estado de resultados y flujo de caja**

La Tabla 47 muestra la proyección del Estado de Resultados y del flujo de caja para el período 2018-2022. Se aprecia que el Ebitda mejora sustantivamente, haciéndose positivo en 2019, el resultado operacional mejora gradualmente hasta hacerse positivo en 2020, en tanto que el flujo de caja permanece positivo, con un saldo creciente que llega a más de \$11 mil millones al final del período.

Tabla 47. Resultado y flujo de caja proyectados: 2018-2022

(cifras en millones de pesos)

Estados de Resultado	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos de actividades ordinarias	58.986	61.948	67.208	72.184	77.261
Costos y gastos de la operación	-61.372	-60.457	-62.091	-65.763	-68.044
Gasto incremental fortalecimiento Académico PDE	-4.281	-4.653	-5.055	-5.457	-5.900
<b>Resultado de la operación</b>	<b>-6.667</b>	<b>-3.161</b>	<b>62</b>	<b>964</b>	<b>3.316</b>
Resultado financiero	-120	77	10	101	242
<b>Superávit/Déficit del Ejercicio</b>	<b>-6.787</b>	<b>-3.085</b>	<b>72</b>	<b>1.065</b>	<b>3.558</b>
<b>Ebitda</b>	<b>-3.859</b>	<b>782</b>	<b>4.418</b>	<b>5.992</b>	<b>8.910</b>
Flujo de caja	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ingresos de caja</b>					
Ingresos de la operación	57.259	59.907	65.681	70.266	75.693
Dividendos	10.018	0	0	0	0
Donaciones	22	23	23	24	25
Otros ingresos recibidos	46	111	109	144	214
<b>Total ingresos de caja</b>	<b>67.345</b>	<b>60.040</b>	<b>65.813</b>	<b>70.435</b>	<b>75.932</b>
<b>Egresos de caja</b>					
Remuneraciones	-32.690	-34.737	-35.367	-37.157	-38.167
Pago proveedores	-19.649	-20.394	-21.168	-22.499	-23.236
Arriendos	-9.292	-5.563	-4.299	-4.436	-4.624
<b>Total egresos de caja</b>	<b>-61.631</b>	<b>-60.695</b>	<b>-60.834</b>	<b>-64.093</b>	<b>-66.027</b>
<b>Inversión</b>					
Inversión en IESA <i>endowment fund</i>	0	0	0	0	0
Inversión en activos y equipamiento	-2.771	-2.788	-3.374	-4.367	-5.062
<b>Total inversión</b>	<b>-2.771</b>	<b>-2.788</b>	<b>-3.374</b>	<b>-4.367</b>	<b>-5.062</b>
<b>Financiamiento</b>					
Financiamiento relacionadas	-1.815	0	0	0	0
Financiamiento bancario	0	0	0	0	0
<b>Total financiamiento</b>	<b>-1.815</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>4.932</b>	<b>6.060</b>	<b>2.618</b>	<b>4.223</b>	<b>6.197</b>
<b>Saldo final</b>	<b>6.060</b>	<b>2.618</b>	<b>4.223</b>	<b>6.197</b>	<b>11.040</b>

Fuente: Vicerrectoría de Finanzas y Servicios

Los supuestos considerados para estas proyecciones se encuentran a continuación.

#### a. Supuestos de ingresos

La proyección de los ingresos considera que los aranceles de alumnos nuevos mantienen su recuperación a una tasa de IPC+1% anual en el período de proyección y que la tasa de ocupación promedio de vacantes es del 75%. El número de estudiantes nuevos se mantiene estable durante 2018 y 2019, evidenciando los impactos de gratuidad en el sexto decil en universidades y el séptimo decil en institutos profesionales, para crecer luego a tasas del 4% anual, por la incorporación de nuevas carreras. La matrícula total supone un mejoramiento de un punto porcentual anual en la tasa de retención, producto de las políticas señaladas en el capítulo *Docencia de Pregrado*. Por otro lado, se considera una reducción de otros ingresos por la pérdida de los dividendos de IESA.

#### b. Supuestos de gastos

La proyección de gastos para el período del PDE considera el estricto cumplimiento de los ratios de gestión académica definidos en el PDE, donde se destacan recursos incrementales para las áreas de Análisis Institucional, Gestión Curricular, Egresados, Vinculación con el Medio e Investigación, y el avance de los proyectos de optimización de costos que se han venido implementando. La desinversión desde el *endowment* supone la disminución del gasto en arriendos, que es parcialmente

compensado por el aumento de la depreciación de los activos fijos, costos adicionales de mantención y seguros asociados a los edificios.

### c. Supuestos de inversión

La Universidad cuenta hoy con la infraestructura necesaria para proveer el servicio educacional, dados los supuestos de matrícula y rematrícula. Sin embargo, el Plan Financiero Quinquenal prevé un aumento sostenido de las inversiones de mantención y mejorará en estándares de equipamiento, así como en inversiones en tecnologías de la información e infraestructura. En el horizonte del PDE, el monto total a invertir se proyecta cercano a los \$16,1 mil millones (2017-21).

**Tabla 48. Inversiones 2015-2017 y Plan de Inversiones 2018-2022**

(cifras en millones de pesos)

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
2.195	1.490	2.479	2.771	2.788	3.374	4.367	5.062

Fuente: Vicerrectoría de Finanzas y Servicios

### 4.6.5. Síntesis evaluativa

UDLA muestra a la fecha una situación patrimonial sólida, que permite financiar el PDE y asegurar la sustentabilidad del proyecto en el largo plazo, y que la sitúa en el primer-segundo cuartil de universidades acreditadas de mayor patrimonio. Esta situación patrimonial ha sido la base para la elaboración del plan de financiamiento de largo plazo, que permitirá avanzar hacia un fortalecimiento de la Docencia de Pregrado, la Vinculación con el Medio y la Investigación, al tiempo que mejoran los márgenes operacionales y se garantiza un flujo de caja positivo durante todo el horizonte de planificación, asegurando la sustentabilidad operacional y financiera de la Institución y el avance hacia el logro del PDE.

La decisión de la Universidad de solicitar la restitución de su inversión en IESA demuestra la capacidad de autorregulación y la flexibilidad para adaptarse ante cambios internos y en su entorno. Es importante destacar que IESA permitió a la Universidad no solo diversificar su matriz de ingresos, sino que incrementar sustantivamente su patrimonio, flexibilizar su estructura de costos, acceder a arriendos a precios de mercado y a créditos flexibles de capital de trabajo.

Según el proceso de retiro en curso, la Universidad recibirá durante 2018 cerca de \$63 mil millones, que corresponden a la totalidad de su inversión en IESA, los que se materializarán a través del traspaso de propiedades que hoy ocupa UDLA y en caja. Esto permitirá a la Universidad mejorar su situación de liquidez, contar con un flujo de caja positivo durante todo el período del PDE, reducir sus costos por arriendos y avanzar hacia el logro de resultados operacionales positivos. Así, en un escenario de proyección conservador, se proyecta conseguir un Ebitda positivo en 2019, en tanto que el resultado operacional positivo se concretará en 2020. Esta operación no solo disminuye el riesgo financiero y económico de la gestión de la Universidad, sino que le concede la propiedad de sus edificios, reduciendo el riesgo operacional.

La recepción de los edificios generará nuevos desafíos, tales como establecer una estructura orgánica que permita la administración de dicha propiedad, capacidades que hoy no son requeridas. Por otro lado, si bien se reducirán los arriendos, también se reducirá la diversificación de los ingresos asociada a la pérdida de dividendos de IESA, lo que demandará un esfuerzo mayor en fortalecer otras fuentes de ingreso, por medio del desarrollo de una oferta de educación continua, prestación de servicios técnicos y de consultoría profesional, así como la participación en fondos competitivos estatales y

privados que permitan potenciar su proyecto académico institucional y reforzar su reputación en el medio.

La Universidad ha conseguido importantes eficiencias durante los últimos años. Esto es producto de una gestión financiera responsable que administra los recursos de la Institución con estricto apego al Presupuesto Anual y al Plan Financiero Quinquenal, alineados al Plan de Desarrollo Estratégico vigente. La administración de los recursos y su uso racional son imprescindibles ante un escenario desafiante, delineado por las necesidades de recursos requeridos para sustentar el Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21, y con ingresos todavía en proceso de recuperación después de la pérdida de acreditación del 2013. Las eficiencias operativas logradas, sumadas a los aportes de la Red Educacional Laureate, han permitido a la Institución contar con gran parte de los recursos necesarios para asegurar el desarrollo del PDE y tomar las acciones para revertir las debilidades señaladas por la CNA en el proceso de acreditación anterior. Esto es respaldado por el 74% de los académicos y docentes y el 76% de directivos y administrativos, quienes en la encuesta a informantes clave indican que la situación financiera de UDLA permite el desarrollo de su proyecto institucional.

UDLA aplica de manera sistemática mecanismos de aseguramiento de la calidad de la gestión económica financiera, tales como las normas contables (IFRS) y tributarias según el marco regulatorio local, el cumplimiento de normativas del Ministerio de Educación; auditorías internas y externas independientes sobre los Estados Financieros y cumplimiento de la Ley Sarbanes-Oxley, cuyo propósito último es garantizar la integridad de los mismos.

## 4.7. Gestión de infraestructura y equipamiento

### 4.7.1. Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad

En línea con las directrices emanadas del Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21, la gestión de la infraestructura y equipamiento busca garantizar la disponibilidad de entornos y equipamientos adecuados para impartir una docencia de calidad, sobre la base de los estándares académicos definidos por la Institución y las especificaciones técnicas y normativas vigentes. La gestión de la infraestructura y del equipamiento se enmarca en los siguientes tres propósitos:

- Asegurar la existencia y disponibilidad de infraestructura que permita entregar los servicios de apoyo a la docencia, servicios complementarios para estudiantes y servicios administrativos requeridos por la Institución.
- Disponer del equipamiento en cantidad y calidad adecuada para garantizar la calidad y homogeneidad de la formación impartida por UDLA en todas sus sedes, campus y modalidades.
- Optimizar los procesos de gestión operacional de UDLA, teniendo como principal objetivo asegurar la calidad del proyecto formativo institucional en todas sus sedes y campus.
- Asegurar la sustentabilidad de la Institución velando por el uso eficiente de los recursos de infraestructura y equipamiento necesarios para el cumplimiento del proyecto formativo.

#### **Mecanismos de aseguramiento de la calidad:**

- *Plan Maestro de Infraestructura:* herramienta con las que se definen las acciones que se deben contemplar en el Plan de Desarrollo Estratégico, para asegurar que los recursos de infraestructura sean los adecuados para el correcto desarrollo del proyecto educativo de la Institución en el largo plazo.

- *Fichas técnicas de recintos académicos*: garantizan la existencia de recursos físicos necesarios para impartir una asignatura determinada asegurando la homogeneidad del proceso formativo. Así, se establecen fichas asociadas a estándares de equipamiento y fichas de estándares de infraestructura.
- *Formulario de características de recintos UDLA*: serie de formularios que contienen las características específicas de cada uno de los espacios utilizados.
- *Políticas y reglamentos que regulan la operación del área*: instrumentos asociados a la operación del área. Entre ellas se pueden observar la Política de Contratos<sup>88</sup> y Normativas Administrativas para Licitaciones, el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, el Procedimiento de Uso de los Recursos de Infraestructura y Equipamiento<sup>89</sup>, y procedimientos presupuestarios, de compras, de activo fijo y de arriendos.
- *Informes de cumplimiento de estándares de infraestructura y de equipamiento*: reportes producidos por la Dirección General de Operaciones de forma trimestral, con el objetivo de monitorear el cumplimiento de estos en todos los campus de la Universidad.
- *Encuestas de satisfacción de estudiantes*: encuesta anual para monitorear la satisfacción general de los estudiantes UDLA con los servicios brindados.
- *Procedimiento de ajuste curricular*: documento que contiene la descripción del proceso de ajuste curricular y la normativa que lo regula. En este ámbito, corresponde a la Vicerrectoría de Operaciones evaluar el impacto administrativo y operacional de los ajustes solicitados, registrar las evaluaciones, observaciones y/o recomendaciones.

#### 4.7.2. Criterios de homogeneización de la infraestructura y equipamiento

UDLA garantiza la implementación homogénea del proceso de enseñanza-aprendizaje en todas sus sedes, campus y modalidades. Para ello, cuenta con una serie de mecanismos, instrumentos y protocolos de implementación del Modelo Educativo, que se encuentran ampliamente descritos en la dimensión Docencia de Pregrado. Como parte de esta homogeneidad, la Institución ha definido estándares para su infraestructura y equipamiento, los que se encuentran en el Plan Maestro de Infraestructura y las fichas técnicas de recintos académicos.

##### 4.7.2.1. Estándares de infraestructura

La planificación de infraestructura de UDLA se define en el Plan Maestro<sup>90</sup>, que recoge las iniciativas del Plan de Desarrollo Estratégico y proyecta sus implicancias en este aspecto para el período de cinco años. Este plan, elaborado por la Vicerrectoría de Operaciones, establece estándares institucionales de infraestructura y proyecta los requerimientos de infraestructura general, recintos académicos y de servicios complementarios, de acuerdo al PDE y la normativa vigente. Para ello, considera que UDLA tiene una distribución similar de estudiantes en jornada diurna y vespertina (proporción 60/40), y resguarda que los estándares se cumplan en todas las sedes, campus y jornadas, siendo la jornada diurna la que genera la mayor exigencia sobre la infraestructura.

<sup>88</sup> Anexo de Gestión N° 20, *Política de Contratos*.

<sup>89</sup> Anexo de Gestión N° 29, *Procedimiento para el uso de los recursos de infraestructura y equipamiento*.

<sup>90</sup> Anexo de Gestión N°28, *Plan Maestro de Infraestructura*.

La Tabla 49 muestra los principales estándares definidos para los distintos tipos de infraestructura.

**Tabla 49. Estándares mínimos de infraestructura UDLA**

Indicador	Estándar mínimo
Espacios construidos	5,5 m <sup>2</sup> /estudiante/jornada más concurrida
Salas de clases	1,1 m <sup>2</sup> /estudiante - Habilitación según Ficha Técnica
Laboratorios	1,5 m <sup>2</sup> /estudiante - Habilitación según Ficha Técnica
Tasa máxima de ocupación de salas de clases	85% en cada módulo
Biblioteca	4,0 m <sup>2</sup> /estudiante concurrente
Recintos complementarios	0,2 m <sup>2</sup> /estudiante/jornada
Recintos para personal académico	30% del metraje total de salas de clases

Fuente: Plan Maestro de Infraestructura UDLA

Los requerimientos para dar cumplimiento al Plan Maestro y a estos estándares se plasman en presupuesto anual de inversiones.

#### 4.7.2.2. Estándares de equipamiento

##### Fichas técnicas de recintos académicos

Para resguardar la uniformidad de los recintos académicos, UDLA define fichas técnicas que garantizan la existencia de los recursos físicos necesarios para la ejecución de los programas de estudio y aseguran la homogeneidad de la experiencia académica de los estudiantes en cada uno de los campus de la Universidad.

La elaboración de las mismas es un trabajo conjunto entre la Dirección General de Operaciones y las respectivas Direcciones de Escuela e Institutos, y definen estándares que permiten el desarrollo y ejecución de cada una de las actividades académicas en salas de clases, laboratorios, talleres y recintos deportivos. La elaboración de dichos estándares considera los siguientes insumos:

- Programas de asignaturas vigentes.
- Inventario actualizado de equipamiento académico UDLA.
- Planimetría actualizada de recintos académicos UDLA por campus.
- Disposiciones, normas y estándares legales relativos a infraestructura educacional y de uso público, de orden laboral y prevención de riesgos.
- Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad.

En función del tipo de requerimiento, las fichas técnicas de recintos académicos consideran:

- **Características constructivas** que un recinto académico debe cumplir para alojar adecuadamente las actividades académicas contenidas en el programa de estudio de la asignatura, de acuerdo al tamaño máximo de sección definido para la asignatura<sup>91</sup>. Estas características se detallan en el Formulario de Características de Recintos UDLA, y se registran, junto con los planos del recinto, en la sección de Espacios Estándar del software Facilities Management Interact (FM Systems).
- **Definiciones del equipamiento, bienes y materiales** didácticos necesarios para que los alumnos y docentes puedan desarrollar las actividades definidas en el programa de cada asignatura. El detalle de esta ficha, así como las imágenes del equipamiento, las ilustraciones gráficas en los planos del recinto, se ingresan en la sección de Espacios Estándar del software

<sup>91</sup> En UDLA, las funciones de una asignatura impartida en campus, pueden ser Cátedra, Ayudantía, Laboratorio y Taller.

*Facilities Management Interact (FM Systems)*. Actualmente se cuenta con definición de estándares para las 1.800 asignaturas vigentes, los que se reflejan en 100 fichas de estándares de equipamiento para distintos recintos académicos.

#### 4.7.2.3. Herramientas de monitoreo del cumplimiento de estándares

Para resguardar la homogeneidad de la infraestructura y equipamiento, la Universidad ha implementado tres herramientas de apoyo, que se describen a continuación:

1. El sistema *Facilities Management Interact (FM Systems)*, que permite la visualización de los espacios, su implementación y ocupación. Este sistema mantiene información centralizada y actualizada de todos los recintos, y compararla con los estándares de especificaciones técnicas registrados en el mismo sistema, permitiendo administrar y controlar las condiciones reales de infraestructura de los diferentes recintos.
2. Los Informes de Infraestructura de la Dirección General de Operaciones, que se emiten trimestralmente y permiten identificar las eventuales desviaciones versus estándar definido para cada tipo de recinto, creando planes de trabajo y controlando las actividades necesarias para conseguir el cierre de brechas<sup>92</sup>.
3. La herramienta *Business Intelligence (BI-UDLA)*, que permite controlar la tasa de uso para un recinto académico en campus.

#### 4.7.3. Situación actual de infraestructura y equipamiento

##### 4.7.3.1. Cumplimiento de estándares de infraestructura

Universidad de Las Américas, en la actualidad, cuenta con 234.137 metros cuadrados distribuidos en tres sedes y siete campus donde se desarrollan las actividades de Docencia, Investigación y Vinculación con el Medio. La Tabla 50 muestra para cada uno de los campus las superficies construidas y la superficie total.

**Tabla 50. Superficie construida y total, por campus y recintos complementarios: 2018**  
(en metros cuadrados)

Sede	Campus/Recinto	Superficie construida	Superficie total
Santiago	Campus - Santiago Centro	25.846	26.203
	Campus - Providencia	30.731	36.427
	Campus - La Florida	10.556	17.274
	Campus - Maipú	7.368	9.749
	Recinto Complementario - CESS Clínica Bicentenario	614	614
	Recinto Complementario - Casona Clínica Indisa	330	535
	Recinto Complementario - Centro Deportivo	-	18.003
	Recinto Complementario - Estación Experimental de Talagante	1.367	47.853
	<b>Total m<sup>2</sup> Santiago</b>	<b>76.813</b>	<b>156.659</b>
Viña del Mar	Campus Los Castaños	13.152	18.008
	Recintos Complementarios - Complejo Deportivo Escuela Naval	711	16.467
		<b>Total m<sup>2</sup> Viña del Mar</b>	<b>13.863</b>
Concepción	Campus El Boldal y Chacabuco	11.529	18.107
	Recinto Complementario - Centro Deportivo	3.775	18.069
	Recinto Complementario - Estación Experimental	528	6.828
		<b>Total m<sup>2</sup> Concepción</b>	<b>15.832</b>
<b>Total m<sup>2</sup> UDLA</b>		<b>106.508</b>	<b>234.137</b>

Fuente: Dirección General de Operaciones

<sup>92</sup> Anexo de Gestión N° 30, *Informes Trimestral de Infraestructura 2018 - 3er trimestre*.

Esta disponibilidad de espacios permite que, en 2018, el 100% de las sedes y campus se encuentre dentro de los estándares definidos por el Plan Maestro de Infraestructura en todas sus jornadas, como se aprecia en la Tabla 51.

**Tabla 51. Superficie construida y total por estudiante, según jornada: 2018**  
(en metros cuadrados por estudiante)

Sede	Sup. construida por estudiante		Sup. total por estudiante	
	Diurno	Vespertino	Diurno	Vespertino
Santiago	8,0	12,0	16,3	24,5
Viña del Mar	6,5	10,6	16,1	26,4
Concepción	6,2	14,3	16,9	38,9
<b>Total UDLA</b>	<b>7,4</b>	<b>12,1</b>	<b>16,4</b>	<b>26,6</b>

Fuente: Dirección General de Operaciones

La ratio de la jornada principal (7,4 m<sup>2</sup> construidos/estudiante para régimen Tradicional Diurno), es equivalente a los de las instituciones que se encuentran en el tramo de 4 y 5 años de acreditación, como se observa en la Tabla 52.

**Tabla 52. Superficie construida por estudiante en universidades seleccionadas, acreditadas por 4 y 5 años**  
(años de acreditación y metros cuadrados por estudiante jornada principal)

Universidad	Años de acreditación	Sup. construida por estudiante jornada principal
Adolfo Ibáñez	5	4,8
Católica de la Santísima Concepción	4	5,0
San Sebastián	5	5,1
De Viña del Mar	4	5,2
Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez	4	5,8
Autónoma de Chile	4	5,8
Del Desarrollo	5	5,9
Alberto Hurtado	5	6,2
Finis Terrae	4	6,3
Católica de Temuco	4	6,9
Academia de Humanismo Cristiano	4	7,1
Andrés Bello	5	7,3
De Playa Ancha de Ciencias de la Educación	5	7,3
Católica del Maule	5	7,6
Del Bío-Bío	5	7,6
Tecnológica Metropolitana	4	7,7

Fuente: Ministerio de Educación (<http://www.mifuturo.cl>)

Cada sede cuenta con recintos académicos (laboratorios, salas de computación, salas de clase, biblioteca, salas de estudio, recintos deportivos, entre otros) e instalaciones de servicios complementarios a la docencia, tales como centros de fotocopiados, salas de primeros auxilios, cafeterías y casinos. La Tabla 53 muestra un resumen general de la disponibilidad de recintos académicos e instalaciones destinadas a servicios complementarios.

**Tabla 53. Recintos académicos e instalaciones para servicios complementarios: 2018**

(número de recintos y superficie en metros cuadrados)

Tipo de recinto o instalación	N°	Superficie construida
Laboratorios y talleres	414	36.672
Salas de computación (laboratorios)	46	2.447
Salas de clase	332	15.673
Bibliotecas	7	5.504
Salas de estudio grupal	97	942
Centros de fotocopiado	3	38
Salas de primeros auxilios para estudiantes	7	99
Cafetería	11	345
Casinos (comedores)	12	1.471

Fuente: Dirección General de Operaciones

La Tabla 54 detalla la cantidad y la superficie de recintos académicos: salas, laboratorios, talleres, bibliotecas (con salas de estudio) y recintos deportivos por sede y campus.

**Tabla 54. Recintos académicos por sede y campus: 2018**

(número de recintos y superficie en metros cuadrados)

Sedes/campus/recintos	Salas de clases		Laboratorios y talleres		Bibliotecas		Recintos deportivos	
	n°	m <sup>2</sup>	n°	m <sup>2</sup>	n°	m <sup>2</sup>	n°	m <sup>2</sup>
Campus Santiago Centro	106	4.635	70	3.169	1	1.587	1	245
Campus Providencia	64	2.933	99	4.851	1	1.246	3	702
Campus La Florida	39	2.041	41	1.767	1	545	2	135
Campus Maipú	33	1.343	28	1.060	1	533	2	157
Recinto Centro Deportivo	-	-	-	-	-	-	11	18.003
Recinto Estación Experimental	3	142	22	20.378	-	-	-	-
Recinto CESS Clínica Bicentenario	-	-	18	213	-	-	-	-
<b>Total Sede Santiago</b>	<b>245</b>	<b>11.094</b>	<b>278</b>	<b>31.438</b>	<b>4</b>	<b>3.911</b>	<b>19</b>	<b>19.242</b>
Campus Los Castaños	42	2.355	64	2.500	1	746	1	171
Recinto Escuela Naval	1	42	1	169	-	-	10	16.256
<b>Total Sede Viña del Mar</b>	<b>43</b>	<b>2.397</b>	<b>65</b>	<b>2.669</b>	<b>1</b>	<b>746</b>	<b>11</b>	<b>16.427</b>
Campus Chacabuco-El Boldal	38	1.931	59	2.092	2	848	2	118
Recinto Centro Deportivo	4	180	1	224	-	-	8	7.535
Recinto Estación Experimental	2	71	11	249	-	-	-	-
<b>Total Sede Concepción</b>	<b>44</b>	<b>2.182</b>	<b>71</b>	<b>2.565</b>	<b>2</b>	<b>848</b>	<b>10</b>	<b>7.653</b>
<b>Total UDLA</b>	<b>332</b>	<b>15.673</b>	<b>414</b>	<b>36.672</b>	<b>7</b>	<b>5.504</b>	<b>40</b>	<b>43.321</b>

Fuente: Dirección General de Operaciones

La gestión de estos recursos es responsabilidad de la Vicerrectoría de Operaciones, a través de las Vicerrectorías de Sede, específicamente de la Dirección de Administración y Operaciones en sede, unidad responsable de su provisión, administración y control.

La suficiencia de estos recursos se refleja en su tasa de uso, la que es monitoreada por BI-UDLA, lo que permite controlar dicha tasa para cada recinto académico en campus. A modo de ejemplo, la Tabla 55 muestra la tasa de ocupación promedio de las salas de clase, durante el primer semestre de 2018, la que cumple con los estándares establecidos en el Plan Maestro de Infraestructura, presentando una tasa promedio de uso de salas de clase del 40%, con un *peak* del 69% el día martes en el 10° modulo.

Tabla 55. Tasa de uso promedio de salas de clase: primer semestre de 2018

(número de salones utilizados vs. número de salones totales, en porcentajes)

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Tasa uso
08:30 - 09:30	27%	30%	28%	30%	28%	56%	33%
09:40 - 10:40	50%	54%	55%	55%	49%	65%	55%
10:50 - 11:50	53%	57%	56%	54%	50%	66%	56%
12:00 - 13:00	42%	48%	52%	47%	36%	62%	48%
13:10 - 14:10	23%	30%	28%	34%	21%	53%	32%
14:20 - 15:20	39%	46%	48%	43%	27%	37%	40%
15:30 - 16:30	45%	48%	47%	41%	30%	15%	38%
16:40 - 17:40	33%	40%	35%	34%	24%	9%	29%
17:50 - 18:50	20%	23%	24%	21%	12%	6%	18%
19:15 - 20:15	58%	69%	65%	64%	44%	1%	50%
20:25 - 21:25	57%	66%	61%	59%	41%	0%	47%
21:30 - 22:30	46%	54%	48%	47%	31%	0%	38%
<b>Tasa promedio</b>	<b>41%</b>	<b>47%</b>	<b>46%</b>	<b>44%</b>	<b>33%</b>	<b>31%</b>	<b>40%</b>

Fuente: Dirección General de Operaciones

En cuanto a las bibliotecas, la Tabla 4 de la sección 2.1. *Debilidades identificadas en área de Gestión Institucional*, muestra la disponibilidad de metros cuadrados y unidades de estudio, evidenciando un 100% de cumplimiento con los estándares establecidos en el Plan Maestro para ellas.

#### 4.7.3.2. Cumplimiento de estándares de equipamiento

En cuanto a los estándares de equipamiento definidos por la Institución, la Tabla 56 muestra el nivel de cumplimiento por facultad:

Tabla 56. Cumplimiento de estándares de equipamiento en facultades, según campus: 2017

(porcentajes)

Facultad	Santiago				Viña del Mar	Concepción	Total
	Providencia	Santiago Centro	La Florida	Maipú			
Arquitectura, Diseño y Construcción	99,7%	-	-	-	87,4%	100%	95,7%
Ciencias de la Salud	97,8%	93,2%	91,6%	92,2%	91,1%	93,5%	93,2%
Ciencias Sociales	100%	100%	100%	100%	99,9%	100%	100%
Comunicaciones y Artes	99,7%	100%	-	-	99,5%	100%	99,8%
Derecho	99,3%	98,6%	98,5%	98,5%	98,5%	98,5%	98,7%
Educación	100%	99,8%	99,9%	99,9%	99,9%	99,8%	99,9%
Ingeniería y Negocios	99,4%	100%	100%	100,0%	99,9%	100%	99,9%
Medicina Veterinaria y Agronomía	98,3%	99,8%	100%	100%	98,6%	97,5%	99,0%
Instituto del Deporte	100%	98,7%	99,1%	98,9%	98,4%	98,9%	99,0%
<b>Total UDLA</b>	<b>99,4%</b>	<b>98,8%</b>	<b>98,4%</b>	<b>98,5%</b>	<b>97,0%</b>	<b>98,7%</b>	<b>98,5%</b>

Fuente: Dirección General de Operaciones

Como se aprecia en la Tabla 56, UDLA ha logrado un 98,5% de cumplimiento de los estándares de equipamiento académico para los programas impartidos en las tres sedes, en tanto que los estándares de infraestructura presentan niveles de cumplimiento del 100% en todas las sedes y facultades. Durante todo 2018, se proyecta invertir \$1,1 mil millones en equipamiento académico y \$278 millones en tecnología, lo que contribuirá al aumento y conservación, del cumplimiento de estándares de equipamiento para todas las facultades.

#### 4.7.4. Gestión de la infraestructura y equipamiento

##### Mecanismos de definición e implementación de estándares

Desde la perspectiva de las definiciones, es la Vicerrectoría de Operaciones la que elabora el Plan Maestro de Infraestructura, estableciendo los estándares generales a partir de los lineamientos del PDE y la normativa vigente, en tanto que las fichas de estándares de equipamiento son definidas por la Dirección de Escuela de cada carrera, de acuerdo a los requerimientos de las asignaturas de cada Plan de Estudios.

Desde la perspectiva de la implementación de dichos estándares, es la Vicerrectoría de Sede la encargada de cumplir con los lineamientos del Plan Maestro de Infraestructura, en tanto que las Direcciones de Carrera, en conjunto con los Directores Académicos de Campus, son responsables de la implementación de las fichas de estándares de infraestructura y equipamiento en sede.

##### Provisión de infraestructura y equipamiento

La Vicerrectoría de Sede solicita cada año, a través del proceso de elaboración del presupuesto, los recursos necesarios tanto para la operación, mantención y equipamiento de los recintos como para financiar las inversiones requeridas para la implementación de nuevos talleres o laboratorios o para la renovación de los mismos.

En el caso de los recintos académicos, es el Director Académico de Campus quien consolida los requerimientos de los Directores de Carrera en cuanto a la provisión de equipamiento e infraestructura requeridos para que cada asignatura se imparta según los estándares definidos en su programa de estudio, y lo entrega a la Vicerrectoría de Sede para su inclusión en el proceso anual de elaboración del presupuesto.

En términos generales, los requerimientos de infraestructura y equipamiento se pueden clasificar en tres categorías:

- **Construcción/remodelación de infraestructura:** comprende la implementación de nuevos espacios o la actualización de espacios ya existentes, a través de la remodelación o construcción.
- **Adquisición de equipamiento y materiales didácticos regulares para la docencia:** comprende la compra de bienes, equipos y material didáctico necesarios para impartir una asignatura, según el estándar establecido, pudiendo corresponder a activos fijos o gastos.
- **Reposición/actualización de los recursos existentes:** la reposición de recursos se origina en causas variadas, tales como mermas, obsolescencia o deterioro, en tanto que la actualización de recursos se origina en la modificación del Programa de Asignatura, informado por la Dirección de Catálogo de la Vicerrectoría Académica.

Según la naturaleza de las adquisiciones, estas pueden quedar reflejadas en el presupuesto de inversión o de gastos de la sede. En ambos casos, las solicitudes de compra se realizan bajo el sistema de compra de la UDLA (ERP *PeopleSoft*) y son gestionadas mediante un servicio externo especializado en compras, de manera de asegurar la transparencia del proceso.

A contar de 2017, los recursos materiales definidos en las fichas técnicas se adquieren de manera centralizada a través de áreas de Casa Central, lográndose economías de escala. Así, la Dirección General de Operaciones es la encargada de gestionar la adquisición y distribución de equipamiento académico de laboratorios y talleres (en particular equipos de alto impacto en costo y uso), la

Dirección de Bibliotecas, la responsable de la adquisición y distribución de los textos de estudio de las Bibliotecas UDLA, y la Dirección de Tecnologías de la Información, que gestiona la adquisición y distribución del equipamiento tecnológico utilizado en campus, hardware y software académico (PC, laptop, proyectores, impresoras, etc.).

La Tabla 57 muestra un resumen de las inversiones realizadas en equipamiento y recursos de aprendizaje, tales como mobiliario académico y administrativo, renovación por obsolescencia de partes y piezas, equipamiento tecnológico como PC, proyectores, laptop, servidores, además de software académico y equipos de laboratorio, equipamiento de salas de clases, textos físicos, *eBooks* y recursos multimediales de apoyo docente.

**Tabla 57. Inversión en equipamiento: 2015-2018**

(miles de pesos de cada año)

Ítem	2015	2016	2017	2018*	Total
Equipamiento académico	472.247	561.924	608.832	1.119.877	2.762.880
Tecnología	539.679	221.922	655.461	231.012	1.648.074
Biblioteca	281.110	306.350	253.509	200.000	1.040.969
<b>Total UDLA</b>	<b>1.293.036</b>	<b>1.090.196</b>	<b>1.517.802</b>	<b>1.550.889</b>	<b>5.451.923</b>

Nota: Estado de Resultados auditados por año, hasta 2017.

(\*) Presupuesto aprobado 2018.

Fuente: Vicerrectoría de Finanzas y Servicios

Según la Tabla 57, la inversión en equipamiento académico se ha incrementado sostenidamente durante los últimos tres años. Este aumento es consistente con el foco que UDLA ha puesto en la actualización y mejora de los equipos y recursos materiales necesarios para el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes, así como en la homogenización de laboratorios y talleres de los programas vigentes en las tres sedes.

### Mantenimiento de infraestructura y equipos de recintos académicos

Con el objetivo de garantizar la continuidad de las actividades académicas y/o de la operación en sede, la Institución dispone de mecanismos que permiten planificar, realizar y verificar el cumplimiento de las mantenciones de infraestructura y equipamiento, y los requerimientos de reparación, renovación, actualización y adquisición en tiempo y forma. La Universidad cuenta con seguros que le permiten afrontar casos de mayor envergadura en pérdidas de equipamiento e infraestructura.

### Mantenimiento preventivo

Los elementos de infraestructura y equipamiento académico, cuentan con protocolos de mantenimiento preventivo alineados con las recomendaciones de los fabricantes y el nivel de uso de los diferentes recursos. Es responsabilidad de la Dirección de Administración y Operaciones de Sede, el mantenimiento del 100% de la infraestructura de un campus.

### Mantenimiento correctivo

En caso de que la infraestructura o equipamiento académico sufran fallas que impidan el normal desarrollo de las actividades académicas programadas, la Dirección de Carrera, a través de los encargados de laboratorio o talleres, contacta a una empresa especialista que revisa el equipo y emite un informe que define los siguientes casos:

- *Falla reparable*: se ingresa, con categoría de urgente, una solicitud de reparación en el sistema de compra de UDLA (ERP *PeopleSoft*), gestionándose distintas alternativas de proveedores para

la reparación de la falla. Estas son evaluadas por la Dirección de Carrera, que selecciona la más conveniente de acuerdo a parámetros como calidad, plazos, precio, entre otros.

- *Falla no reparable*: el Director de Carrera, a través de las autoridades de la sede, solicita a la Dirección General de Finanzas la autorización para reponer el equipo. Con la autorización correspondiente, se ingresa, con categoría de urgente, una solicitud de compra en el sistema, gestionándose distintas alternativas de proveedores. Al igual que en el caso anterior, la Dirección de Carrera selecciona la más conveniente.

Con el objetivo de asegurar la continuidad de la operación de todos los recintos de UDLA, la Institución ha dispuesto dos sistemas que permiten recoger y gestionar las incidencias, tanto de recintos académicos como administrativos, a través de dos canales:

- *Plataforma MIUDLA*: permite a los docentes ingresar e informar incidencias de mantención o reparación en los recintos que utilizan, los que son abordados con flujos y tiempos definidos.
- *Intranet de colaboradores*: permite recoger incidencias desde los colaboradores, generando tickets de atención que, al igual que en el caso anterior, tienen tiempos de respuesta definidos.

Ambos canales facilitan el registro, administración y seguimiento de requerimientos de reparación, mantención, renovación o adquisición de elementos de infraestructura y equipamiento.

#### 4.7.5. Síntesis evaluativa

UDLA cuenta con políticas y mecanismos que le permiten asegurar la disponibilidad, suficiencia, pertinencia y homogeneidad de la infraestructura y equipamiento necesarios para implementar su proyecto institucional en el horizonte de planificación del PDE.

Con este objetivo, la Institución ha definido estándares de infraestructura y equipamiento que le permiten una adecuada implementación de los procesos formativos, y mecanismos eficaces para controlar el uso y la oportuna actualización de estos recursos en todas las sedes, campus y jornadas.

El Plan Maestro de Infraestructura ha permitido asegurar el cumplimiento de los estándares de metros cuadrados construidos/estudiante fijados por la Institución en todos los campus y sedes. El análisis de metros cuadrados/estudiante/jornada de acuerdo a la metodología definida por SIES muestra una disponibilidad de espacios construidos similar a la de instituciones del segundo tramo de acreditación.

Desde la perspectiva de la homogeneidad, las fichas técnicas de infraestructura y de equipamiento definidas por las facultades han demostrado ser un efectivo mecanismo de aseguramiento de la calidad, permitiendo la implementación de las carreras con un estándar equivalente en todos los campus y sedes. La provisión del equipamiento de los recintos ha sido organizada a través de un proceso de compras establecido, que ha permitido una provisión oportuna y adecuada de equipamiento e insumos. Esta provisión ha sido centralizada en los equipamientos más relevantes y se avanza hacia un mayor alcance de este proceso. A partir de estos estándares de equipamiento, UDLA ha invertido más de \$7 mil millones en los últimos cuatro años en fortalecer la dotación de equipamiento, tecnología y recursos bibliográficos. La estructura centralizada de asignación de inversión y presupuesto garantiza una priorización adecuada de los recursos, y favorece la homogeneidad de las instalaciones y equipamiento de sedes y campus para todas las jornadas y modalidades en las cuales despliega su oferta académica.

La implementación de mecanismos orientados a asegurar la aplicación y el monitoreo de estándares y/o requerimientos normativos, y la actualización de recursos en función de las modificaciones de los planes de estudio ha sido altamente valorada por toda la comunidad académica. Así, en la encuesta a informantes clave, todos los estamentos consultados manifiestan una valoración positiva e indican que “la infraestructura es la adecuada en función de los requerimientos del campus” (estudiantes, 76%; académicos y docentes, 84%; directivos y administrativos, 74% y egresados, 84%).

Por otro lado, UDLA ha incorporado sistemas automatizados, tanto para monitorear el estado real de sus instalaciones (FM System) como para recoger los requerimientos de atención de incidencias de infraestructura realizados por colaboradores (MiUDLA e intranet de colaboradores). Estos sistemas permiten mantener la continuidad de las operaciones y asegurar el funcionamiento de las instalaciones.

Aunque en la encuesta a informantes clave el 76% de los estudiantes y el 87% de los académicos y docentes reconocen que la reparación y reposición de recursos es oportuna, durante el proceso de autoevaluación se visualizó un área de oportunidad en la estandarización de los protocolos de mantención definidos por las distintas facultades, en la agilización de las mantenciones correctivas de la infraestructura y la necesidad de simplificar el flujo de abastecimiento de insumos y equipos menores, lo que se manifestó en algunos problemas durante el primer semestre de 2018 en los campus La Florida y Santiago Centro, por la lentitud en las reparaciones requeridas en algunas instalaciones y la reposición de equipos en falla. Como conclusión de este proceso, se evidenció la necesidad de revisar y formalizar los procesos de mantenimiento de infraestructura y equipamiento académico en sede, así como la oportunidad de revisar la estructura de esta área en la Sede Santiago, de tal manera de disminuir los tiempos de respuesta ante situaciones no planificadas.

## 4.8. Gestión de recursos tecnológicos

En los últimos años, los recursos tecnológicos de UDLA han permitido generar múltiples servicios de apoyo para la comunidad académica: estudiantes, docentes, equipos académicos y administrativos (16% mayor que el 2015). Estos servicios son gestionados para asegurar disponibilidad, pertinencia, integridad y seguridad, en todas las actividades; tanto como la enseñanza, administración, Investigación, Vinculación con el Medio, gestión y operación académica.

### 4.8.1. Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad

#### Propósitos:

- Contribuir al proyecto educativo de la Institución, proporcionando los recursos tecnológicos necesarios para desarrollar el servicio educativo, incorporando eficiencia en los procesos de gestión académica y administrativa, homogeneizando las plataformas y equipamiento en las sedes y campus.
- Garantizar la integridad y resguardo de la información, la seguridad de acceso y el conocimiento de los equipos de trabajo.
- Contribuir al logro del Perfil de Egreso de los estudiantes, proporcionando acceso a múltiples servicios tecnológicos y Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA) mediante una credencial única, que los acompaña durante todo el ciclo de vida del estudiante, desde la prospección hasta el egreso, lo que junto al aprendizaje experiencial se transforma en el sello tecnológico que la Institución destaca como ventaja competitiva para enfrentar el mundo laboral.

**Principales mecanismos de aseguramiento de la calidad:**

- *Plan de Acción TI*: su trazado asegura el diseño y la implementación de las necesidades provenientes de los planes de acción de las áreas funcionales que, a su vez, están alineadas con el PDE 2017-21 y con el Plan Financiero Quinquenal.
- *Políticas y procedimientos*: relacionados con las buenas prácticas en la gestión de los activos tecnológicos.
- *Estructura de los equipos de trabajo*: permite el desarrollo interno de soluciones tecnológicas, administración y coordinación de operaciones y servicios tecnológicos en campus, y la gestión de la infraestructura tecnológica.
- *Incorporación de metodologías ágiles para la gestión de proyectos y servicios tecnológicos*: que permiten asegurar el buen funcionamiento, seguridad y prácticas en la gestión de los recursos tecnológicos, con foco en la mejora continua de procesos.
- *Mecanismos de auditoría aplicados a los procesos y sistemas institucionales*: auditoría interna, SOX Compliance, compañías especializadas (PwC, EY, KPMG, otras), con el fin de contar con mejoramiento continuo en la gestión de los recursos TI.
- *Herramientas que permiten asegurar la continuidad operacional*: como por ejemplo, mecanismos de balanceo de carga para una correcta administración de la demanda de los servicios y aplicaciones en los momentos de mayor concurrencia, procesos de monitoreo continuo al uso, rendimiento y disponibilidad de los servicios, plataformas y sistemas institucionales y ejecución de pruebas de vulnerabilidad en los sistemas y servicios expuestos a internet, que permiten identificar posibles fallas, corregirlos, y minimizar los riesgos en seguridad.
- *Herramientas que permiten resguardar la información*: por sobre todo la información histórica de procesos académicos institucionales.

**4.8.2. Gestión de los sistemas tecnológicos**

La Universidad cuenta con una amplia gama de sistemas de información, los que han sido clasificados de acuerdo a los procesos de las vicerrectorías que apoya, los tipos de usuarios que interactúan y los Objetivos Estratégicos a los que tributan<sup>93</sup>.

Respecto a su criticidad, existen actualmente dos categorías de sistemas de información: transversales a la Institución y específicos a un área determinada. Para más información, ver *Sección 4.9, Gestión de la información y análisis institucional*.

En cuanto a la gestión de los sistemas, la Dirección de Tecnologías de la Información (DTI) cuenta con estándares que permiten la homogenización y organización de los sistemas. Estos siguen un conjunto de patrones de diseño<sup>94</sup>, metodologías y normas de codificación, para asegurar la implementación de servicios útiles, seguros, amigables y acordes a las últimas tendencias de la industria tecnológica. Las características anteriormente mencionadas definen las tecnologías de desarrollo de sistemas, los mecanismos de integración entre cada uno de estos, las características de seguridad que deben cumplir, las bases de datos que almacenan y su respectiva información, y los utilitarios para registrar avances y documentación. En la Tabla 58 se enumeran los estándares tecnológicos que actualmente rigen el desarrollo y mantención de los sistemas de información de la Universidad.

<sup>93</sup> Anexo de Gestión N° 31, Compendio de Sistemas y Recursos Tecnológicos UDLA.

<sup>94</sup> Antonio Leiva, "Patrones de Diseño de Software", Devexperto (blog), acceso 4 de diciembre de 2017, <https://devexperto.com/patrones-de-diseno-software/>

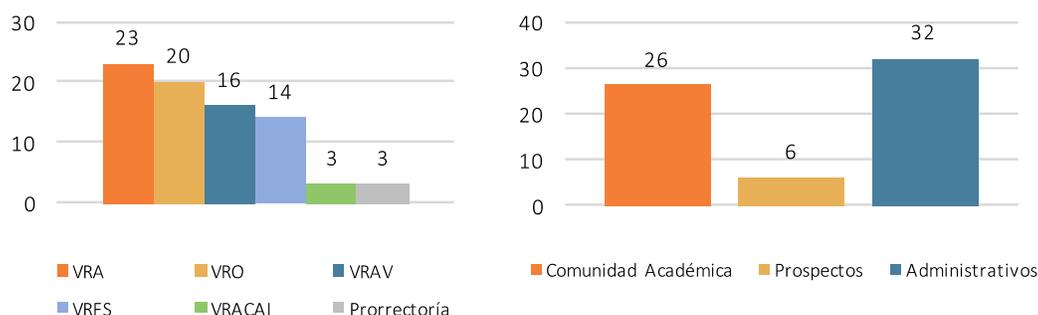
Tabla 58. Estándares tecnológicos para la construcción de sistemas de información

Ítem	Valor	Descripción
Tecnología de desarrollo de software	Microsoft.NET PHP	Herramientas utilizadas para construir sistemas de información; principalmente se utiliza Microsoft .NET, y PHP cuando se trata de sistemas de información de corto alcance.
Tecnología de bases de datos	Oracle, SQL Server	Plataformas de base de datos que almacenan y administran información de los sistemas de la Universidad. Actualmente, se utilizan bases de datos Oracle (líder mundial en bases de datos transaccionales) y Microsoft SQL Server.
Plataforma de servidores de aplicación	Windows Server Enterprise, Linux Redhat	Los servidores de aplicación alojan los sistemas de información que son publicados internamente en la Universidad o en internet. Se utilizan dos plataformas: Windows Server de Microsoft y Linux Redhat.
Patrón arquitectónico para la construcción de sistemas	Modelo Vista Controlador	Se basa en las ideas de reutilización de código y la separación de conceptos, para facilitar el desarrollo de sistemas y su posterior mantenimiento.
Mecanismo de integración entre sistemas	Servicios Web	Sistemas desarrollados en diferentes lenguajes de programación y ejecutados sobre diversas plataformas, utilizan servicios web para intercambiar datos sobre redes locales o internet. La Universidad utiliza los protocolos SOAP, XML-RPC y REST para su implementación.
	Llamada a Procedimiento Remoto (RPC)	Protocolo de comunicación que utiliza un computador para ejecutar código en una máquina remota, sin necesidad de conocer los mecanismos internos de comunicación entre ambos. La Universidad lo utiliza para realizar transacciones distribuidas entre bases de datos.
	Protocolo Seguro de Transferencia de Archivos (SFTP)	Permite realizar operaciones sobre archivos remotos, para efectos de compartir información. Adicionalmente, define normas de encriptación de datos para evitar su manipulación por terceros. La Universidad utiliza este protocolo para transferir archivos de ámbito financiero-contable.
Herramienta para respaldo y control de versiones de sistemas y servicios Web	Subversion	Permite que varias personas puedan publicar y administrar un conjunto de recursos de software, para progresar más rápidamente en los desarrollos correspondientes.
Algoritmos de encriptación de información	MD5, AES	Métodos utilizados para cifrar la información que viaja entre los distintos sistemas integrados, para prevenir su lectura y manipulación por parte de terceros.

Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información

Estos estándares han permitido la integración de más de 40 sistemas para apoyar la Gestión Institucional. El Gráfico 2 muestra la cantidad de sistemas que las vicerrectorías usan y la cantidad de sistemas relacionados por tipo de usuario.

Gráfico 2. Distribución de sistemas por vicerrectorías y tipo de usuario: 2017



Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información

La mayoría de los sistemas de información apoyan procesos académicos (VRA) y aquellos relacionados con operaciones académicas (VRO), lo que refleja la alta prioridad que ha dispuesto la Universidad en la implementación de sistemas de información que permitan apoyar a su gestión y a su vez, entregar servicios tecnológicos adecuados para estudiantes y docentes.

En términos financieros, el avance en la incorporación de soluciones tecnológicas ha significado para la Universidad realizar inversiones en los últimos 4 años de más de \$785 millones. La Tabla 59 muestra la evolución de las inversiones en recursos tecnológicos.

**Tabla 59. Inversión en el área de soluciones tecnológicas (desarrollo de software): 2014-2017**

(miles de pesos de cada año)

	2014	2015	2016	2017	Total
Inversión	361.360	115.319	141.443	167.480	785.602

Fuente: Vicerrectoría de Finanzas y Servicios

La racionalización de recursos, debido a la menor inversión producto de la pérdida de acreditación de 2013, se ha enfocado en la incorporación de sistemas de información académicos, que signifiquen una contribución en el ciclo de vida del estudiante. Ejemplos de proyectos llevados a cabo durante estos dos últimos años son MiUDLA 3.0 (principal portal institucional para alumnos y docentes), Gestión de Campos Clínicos, Matrícula en Línea, Administrador de Programas de Asignaturas (ADPRO) y Administrador de Perfil de Egreso (ADPE), entre otros.

#### Acceso a los principales sistemas de información

La tasa de uso de los principales sistemas de información y portales web de la Universidad, se traduce en los siguientes indicadores de acceso, recursos de información y funcionalidades disponibles en Tabla 60.

**Tabla 60. Principales indicadores del uso de los sistemas de información: 2014-2017**

Indicador	2014	2015	2016	2017
Accesos a Portal MiUDLA	3.896.942	1.467.652	1.284.967	1.241.446
Material de estudio en MiUDLA (n° recursos y volumen)	99.585 (107 GB)	88.832 (105 GB)	105.106 (146GB)	104.343 (83GB)
Accesos a MiUDLA Mobile	s/i	436.164	1.160.538	1.884.912
Accesos a eCampus	925.414	576.909	452.896	505.592
Accesos Portal Público UDLA	4.026.646	3.084.716	2.435.270	2.497.618
BI-UDLA – Cantidad de sistemas integrados	6	8	10	12
BI-UDLA – Reportes disponibles	110	130	150	180
Postulantes a Fondos Concursables en línea	0	0	103	119
Alumnos que utilizan servicio de almacenamiento OneDrive	0	0	931	1.600
Alumnos que han descargado Suite Office	0	127	590	1.174

Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información

Tabla 60, se observa el aumento del uso de la aplicación mobile MiUDLA, debido a la utilización cada vez más extendida de dispositivos móviles<sup>95</sup>. La aplicación permite que el estudiante acceda a:

- Visualización de información de los cursos (horario, calificaciones, asistencia, participantes, calendario semanal de actividades, comunicación con el docente y compañeros)
- Credencial digital del estudiante

<sup>95</sup> "Estadísticas de Telefonía Móvil", Subsecretaría Telecomunicaciones Chile, acceso 23 enero 2018, <http://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/telefonía/>

- Portal de encuestas (evaluación de docentes)
- Notificación de eventos, avisos y acceso a la agenda digital de actividades, tanto institucionales como de las asignaturas inscritas

Adicionalmente, aumentó la demanda del servicio de almacenamiento de archivos en la nube – OneDrive–, en la cual estudiantes y docentes pueden almacenar hasta 1 Terabyte.

#### **4.8.3. Gestión de infraestructura tecnológica**

La gestión de infraestructura tecnológica corresponde al grupo de procesos que tiene por finalidad velar por la continuidad operacional de los sistemas de información y servicios tecnológicos que existen en la Universidad. Para lograr este cometido, existen distintas áreas de conocimiento dedicadas a: Ingeniería de Sistemas, Administración de Base de Datos, Redes y Comunicaciones, Seguridad de la Información, y Administración de Centro de Datos. Al igual que el eje de soluciones tecnológicas, la gestión de infraestructura también lleva a cabo proyectos para asegurar la mejora continua de los sistemas de información y servicios tecnológicos, a través de la adición de recursos de hardware, optimización de red de comunicaciones o incorporación de mecanismos de seguridad.

En el documento anexo relativo a Gestión de Sistemas de Información y Recursos Tecnológicos se detallan los principales constituyentes de la plataforma de infraestructura de la Universidad, que se traduce en servidores físicos, equipos de comunicación, servidores virtuales, así como la gestión de la seguridad de la información<sup>96</sup>.

#### **4.8.4. Gestión del equipamiento y servicios de soporte**

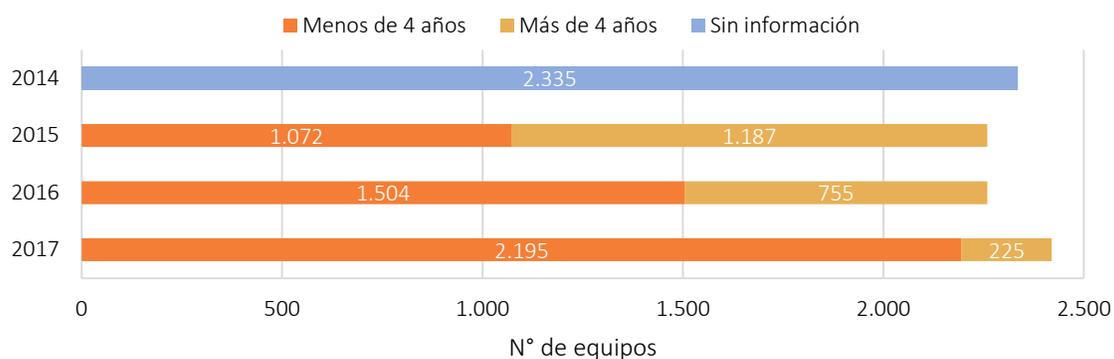
Este eje de acción considera la administración de equipamiento tecnológico que se proporciona a los equipos académicos y administrativos, la mantención de licencias de software, y el soporte presencial y remoto a través de la Mesa de Servicios TI.

##### **a. Equipamiento tecnológico**

Dentro del catálogo de servicios tecnológicos se encuentra la mantención y renovación del equipamiento académico, que considera los PC habilitados en los laboratorios de computación, salas de estudio, salas de clase y salones de biblioteca. Para este servicio, la Universidad definió como estándar de vida útil óptima un período de no más de cuatro años. A partir de esta definición, desde el 2015 se ha realizado una serie de renovaciones de equipos, con foco en su capacidad de procesamiento, espacio de almacenamiento y características multimedia.

---

<sup>96</sup> Anexo de Gestión N° 31, *Compendio de Sistemas y Recursos Tecnológicos UDLA*.

**Gráfico 3. Equipamiento académico según categoría de vida útil: 2014-2017**

Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información

De acuerdo al Gráfico 3, se ha realizado durante los últimos tres años un plan de modernización del equipamiento académico, donde actualmente el 90% de los PC posee menos de cuatro años de uso. En cuanto a la distribución de los equipos según espacio, la Tabla 61 muestra estos indicadores.

**Tabla 61. Indicadores equipamiento académico por sede y campus: 2018**

		Santiago				Viña del Mar	Concepción	Total UDLA
		Stgo. Centro	Providencia	La Florida	Maipú			
N° de equipos (PC)	Biblioteca	72	37	17	23	41	25	215
	Laboratorios	501	525	178	122	224	249	1.799
	Salas y talleres	123	120	90	50	78	57	518
	Computadores uso libre	85	0	10	5	9	13	122
	<i>Total equipos</i>	<i>781</i>	<i>682</i>	<i>295</i>	<i>200</i>	<i>352</i>	<i>344</i>	<i>2.654</i>
N° de alumnos	Diurno	3.812	3.190	1.479	1.130	2.138	2.551	14.300
	Vespertino	1.583	398	394	230	197	298	3.100
	Executive	1.829	1.121	377	468	1.111	808	5.714
	<i>Total alumnos</i>	<i>7.224</i>	<i>4.709</i>	<i>2.250</i>	<i>1.828</i>	<i>3.446</i>	<i>3.657</i>	<i>23.114</i>
Alumnos/equipo (PC)	Diurno	4,9	4,7	5,0	5,7	6,1	7,4	5,4
	Vespertino	2,0	0,6	1,3	1,2	0,6	0,9	1,2
	Executive	2,3	1,6	1,3	2,3	3,2	2,3	2,2
Variación Equipamiento c/r 2015		57%	19%	34%	40%	14%	11%	29%

Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información

Para el 2018, la ratio de estudiantes por PC en la jornada diurna es de 5,4 y en la jornada vespertina es de 1,2.

En términos de la vida útil de los equipos, se ha definido cuatro años como el estándar de máxima antigüedad. El nuevo equipamiento académico cuenta con mayor capacidad de procesamiento y almacenamiento de archivos, lo que se traduce en una mejor experiencia de uso de los estudiantes, académicos y docentes. En síntesis, la Universidad ha avanzado favorablemente en la renovación de los computadores personales (PC) para uso académico.

## b. Licencias de software académico

Las licencias de software académico apoyan el aprendizaje y experiencia de los alumnos en aquellos tópicos que están relacionados con las habilidades que aprenderán durante el desarrollo de su carrera académica. La Tabla 62 muestra el catálogo de software académico según disciplina.

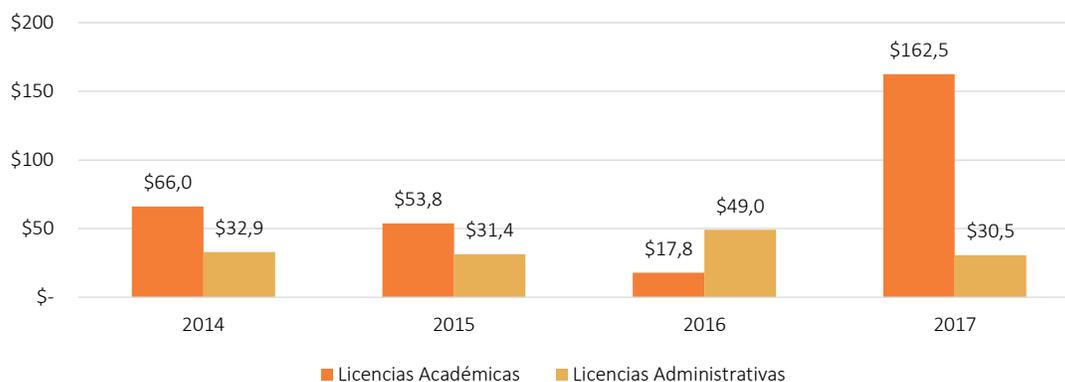
Tabla 62. Catálogo de licencias de software académico según disciplina: 2017

Escuela/Asignaturas	Cantidad de productos	Cantidad de licencias
Arquitectura	3	3.072
Artes Digitales	7	1.734
Auditoría	1	60
Comunicaciones	1	36
Construcción	6	270
Depto. de Morfología y Función	1	10
Diseño, Artes digitales, Tecnologías de la Información	1	450
Enfermería	1	1
Hotelería y Turismo	1	30
Ingeniería en Minas	3	468
Ingeniería en Sonido	9	113
Ingeniería Industrial	2	44
Instituto de Matemática, Física y Estadística	1	45
Medicina Veterinaria	6	7
Negocios	1	1
Pedagogía en Biología	1	20
Pedagogía en Inglés	1	52
Periodismo	3	26
Psicología	2	81
Psicología, Trabajo Social, Ped. en Matemática y Estadística	1	70
Tecnologías de la Información	4	1.441
TI Campus	2	2.550
Trabajo Social	4	72
<b>Total UDLA</b>	<b>59</b>	<b>10.653</b>

Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información

Las 10.653 licencias disponibles en 59 distintas aplicaciones de software existentes en UDLA a disposición de los estudiantes, representaron una inversión de \$162 millones en 2017. El Gráfico 4 muestra la evolución de las licencias de software tanto académicas como administrativas.

Gráfico 4. Inversión en licencias de software



Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información

Como se observa en el Gráfico 4, las inversiones en licencia académica representan el 84% del presupuesto asociado a licencias de software. Asimismo, durante los últimos tres años, varias de las iniciativas y proyectos desarrollados por el área tienen como objetivo mejorar la satisfacción de los estudiantes con el uso de recursos tecnológicos. La Tabla 63 muestra el indicador de satisfacción en los últimos años.

**Tabla 63. Evaluación de recursos tecnológicos en la Encuesta de Satisfacción al Estudiante: 2015-2017**  
(puntajes NPS)

Categoría	Descripción	2015	2016	2017
Calidad equipamiento	Agrupar la infraestructura en campus, considerando el equipamiento tecnológico y sus servicios, además de las señaléticas e información asociada.	-	+23	+25
Inscripción de cursos	Experiencia en la inscripción de cursos en línea, proceso desarrollado desde el Portal MiUDLA y autoservicio Banner.	-	+13	+5
Servicio de impresión	Calidad del servicio de impresión, a partir del uso de los kioscos ubicados en cada campus.	-58	+21	+30
Equipamiento salas de clases	Calidad de los PC y proyectores ubicados en salas de clases.	-	+17	+8
Equipamiento bibliotecas	Calidad de los PC ubicados para su uso en las salas de biblioteca, utilizados para navegación en internet.	-	+33	+42
Equipamiento laboratorios y salas de estudio	Calidad de los PC disponibles para su uso en los laboratorios y salas de estudio, en términos de su cantidad, velocidad y software instalado.	0	+8	+24
Servicio WiFi	Medición de la calidad del servicio WiFi, en términos de su velocidad, cobertura y facilidad de conexión.	-60	-46	-18
Sitio Web MiUDLA	Experiencia de uso de portal MiUDLA, sus características, facilidad de uso y funcionalidades.	-20	+24	+40
Internet por cable	Relativo a la disponibilidad, continuidad y velocidad de navegación a través de la red local cableada de la Universidad.	-60	-22	+19
Matrícula presencial	Evaluación de la experiencia durante el proceso de matrícula, donde los sistemas de información de simulación de arancel e interfaz de matrícula juegan un rol importante.	-	+28	-
Matrícula online	Evaluación del sistema MOL (Matrícula Online) para alumnos vigentes de la Universidad.	-	-	+11
Servicio de chat	Servicio de chat online de atención a los estudiantes. Si bien los ejecutivos de atención son de la Plataforma de Contacto del Estudiante (PCE), la plataforma tecnológica es provista por la DTI.	-	-	+9
Aplicación MiUDLA Mobile	Experiencia de uso con la aplicación MiUDLA Mobile, descargable desde los markets de Android y Apple.	-	-	+26
Sistema de Acompañamiento Académico	Evaluación que se entrega respecto al proceso de evaluación de diagnóstico, acompañamiento académico y Resultados de Aprendizaje, todos ellos son apoyados por sistemas de información (ADPRO, eCampus, MiUDLA).	-	-	+33
Aporte aulas virtuales	Formación académica a través del uso de la plataforma eCampus.	-	+10	+21
<b>Promedio total</b>		<b>-40</b>	<b>+10</b>	<b>+20</b>

*Nota: Para cada ítem evaluado, los alumnos tienen tres alternativas de selección: 1. Promotor, que indica aprobación del servicio entregado, 2. Neutro o Pasivo, que indica ni aprobación ni desaprobación, y 3. Detractor, que indica desaprobación del servicio respectivo. El puntaje NPS de cada ítem evaluado corresponde a % de Promotores – % Detractores. Si es positivo se considera bueno, si es +50 o superior se considera excelente.*

Fuente: Informe de Resultados - Encuesta de Satisfacción al Estudiante

Los ítems mejor evaluados son: equipamiento en biblioteca con +42; servicio sitio web MiUDLA con +40; Plan de Acompañamiento Académico del SIAE con +33. No obstante, la inscripción de cursos tiene una valoración de +5, representando una baja de 8 puntos. En resumen, la mayoría de los ítems evaluados que dicen relación con recursos tecnológicos han mejorado su percepción año tras año, lo que conlleva a concluir que las inversiones realizadas y los avances en el mejoramiento tecnológicos han sido bien recibidos por la comunidad universitaria.

### c. Servicios de soporte

La Mesa de Servicios TI (en adelante MSTI) brinda soporte para la resolución de incidentes y/o requerimientos tecnológicos a todos los académicos, docentes y administrativos de la Universidad. Este servicio se entrega a través de dos vías de atención (correo y teléfono), y está alineada a estándares internacionales de áreas de servicios tecnológicos según las buenas prácticas que provee la metodología ITIL. El portafolio de servicios está compuesto por un catálogo alineado a los distintos grupos de resolución de TI, siendo periódicamente revisado y actualizado en función de la incorporación de nuevas tecnologías, equipamiento, aplicativos, entre otros.

### 4.8.5. Auditorías de procesos TI

Los procesos de auditorías constituyen un recurso importante para controlar y verificar el cumplimiento de estándares en la ejecución de actividades relacionadas con tecnologías de la información, que promuevan una gestión eficiente y eficaz de los recursos que el área administra, los cuales se han realizado durante los últimos cinco años.

Cada proceso de auditoría lleva a cabo revisiones y controles de distintos procedimientos de la DTI, que forman parte de su cadena de valor interna que se categoriza en:

- *Administración de accesos*: aseguran que el acceso a los diferentes sistemas de información de la Universidad sea realizado por usuarios idóneos. Así también, garantizan que los procedimientos de alta y baja de las credenciales de usuario según su situación contractual sean llevadas a cabo de manera oportuna.
- *Administración de cambios*: aseguran el control de cambios y documentación en relación con los procedimientos de actualización, publicación, adición o todo evento que signifique la modificación del software o hardware subyacente a un sistema de información o servicio tecnológico que administre la DTI.
- *Operaciones de respaldo y restauraciones*: garantizan el cumplimiento de actividades de planificación, ejecución, seguimiento y control, y documentación de los procesos de respaldo y restauración de información de la Universidad, con su correspondiente evidencia, con el objetivo de asegurar la disponibilidad de la información ante eventuales pérdidas de estas.
- *Proyectos de desarrollo*: confirman el seguimiento de estándares de calidad según la metodología interna implementada para la gestión de proyectos –según PMBOK–, a partir del almacenamiento de evidencias dentro del repositorio interno de proyectos TI, y la constante capacitación a los profesionales de tecnología.

Durante los últimos cinco años se han realizado 16 procesos de auditoría, con 1.470 controles auditados para seis sistemas de información (Sistema de Gestión Académica Banner, Repositorio de Credenciales Institucionales *Active Directory*, ERP Financiero-contable *PeopleSoft*, BI-UDLA, Sistema de Gestión Costo Docente, y Portal de Gestión de Contratos –*SharePoint*). Estos ciclos de control han permitido a la DTI robustecer sus sistemas de información, instaurar procedimientos formales de

supervisión y control de actividades, y fortalecer las políticas internas respecto al uso responsable de los sistemas y servicios tecnológicos con los que cuenta la Universidad.

De los controles aplicados a los procesos de auditoría, 1.470 en total, el número de *hallazgos* encontrados solo corresponde al 3,47% de los controles, lo que implica un buen nivel de cumplimiento de criterios de calidad en la implementación, mantención, control, respaldo y resguardo de la información de los sistemas que posee la Universidad.

#### 4.8.6. Síntesis evaluativa

UDLA ha logrado implementar un catálogo de sistemas de información altamente cohesionado e integrado, favoreciendo la toma de decisiones de manera oportuna y con información completa, consistente e integrada, traducido en un aumento de 400% en entidades de datos, y un 200% en reportes disponibles para su consulta en el Sistema de Gestión Institucional BI-UDLA. Además, se han mejorado continuamente los servicios tecnológicos con un fuerte énfasis en aquellos que apoyan directamente las actividades académicas de estudiantes y docentes, reflejado en un alza de 60 puntos en la Encuesta de Satisfacción NPS UDLA para el período 2015-2017, y un aumento de 17% en la categoría de evaluación “excelente” para la encuesta de la Mesa de Servicios TI. Finalmente, cabe destacar que se han fortalecido los mecanismos formales que miden y controlan la ejecución de proyectos tecnológicos, la entrega de servicios tecnológicos, el soporte técnico en campus y la continuidad operacional de los sistemas de información. También se han actualizado trece políticas y ocho procedimientos que regulan y/o norman el uso de estos servicios.

Asimismo, la Universidad ha consolidado una estructura integrada de sistemas de información, donde todos los recursos de información son compartidos y validados dentro de una red de sistemas interdependientes. Así también, se han llevado a cabo proyectos de inversión y mejora continua para poner a disposición del personal académico y administrativo, reportes e indicadores institucionales desde un sistema de información web centralizado (BI-UDLA), que en función de la estructura de integración incorporada obtiene información de todos los sistemas generadores de información académica, incluidos temas relativos a resultados de procesos de enseñanza-aprendizaje, planes y Programas de Asignatura, retención, validación y asignación docente, encuesta docente, resultados académicos, Intervención Comunitaria, entre otros temas importantes. En términos de los servicios y equipamiento tecnológicos, cabe destacar las tasas de renovación y potenciamiento de estos, llegando a altos niveles de modernización; casos ejemplares son el servicio de WiFi de alumnos, con una cobertura del 100% de las áreas públicas y de estudio, la renovación del 90% del inventario de PC en laboratorios y talleres, el 100% de los PC de bibliotecas y salas de estudio, y la renovación del 100% de los proyectores de salas de clase multimediales.

La fortaleza de los sistemas, su amplio alcance, y la disponibilidad, seguridad e integridad de la información se refleja en la encuesta a informantes clave, donde un 93% de los académicos y docentes, un 84% de los estudiantes y un 87% de los egresados indican que UDLA dispone de los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

## 4.9. Gestión de la información y análisis institucional

### 4.9.1. Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad

Universidad de Las Américas ha instalado un conjunto integrado de sistemas que le han permitido disponer de información confiable, válida y oportuna para el desarrollo de diagnósticos y el análisis institucional. Con estas capacidades instaladas, UDLA logra realizar un seguimiento cercano y oportuno de los indicadores de insumo, proceso y resultado del *Plan de Desarrollo Estratégico* y posibilita la generación de estudios y análisis que han permitido disponer de un diagnóstico institucional certero para la toma de decisiones. Por lo tanto, los sistemas de información constituyen una pieza clave del Modelo de Calidad UDLA, y un mecanismo de aseguramiento de la calidad.

En términos particulares, la gestión de sistemas de información y el análisis institucional contribuyen al mejoramiento de la calidad de la Universidad en todas las áreas, por medio de la provisión de infraestructura de tecnologías de la información para medir la efectividad institucional, la efectividad de los procesos misionales y la efectividad de los procesos de apoyo.

#### Propósitos:

- Proporcionar información precisa, completa, oportuna y pertinente a las necesidades de toda la Institución.
- Proveer del análisis de la información requerido para la evaluación de los procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo.
- Asegurar que la información sea accesible y se encuentre disponible en las distintas instancias de toma de decisiones.
- Asegurar que los datos sean válidos, confiables y estén plenamente integrados.

#### Mecanismos de aseguramiento de la calidad:

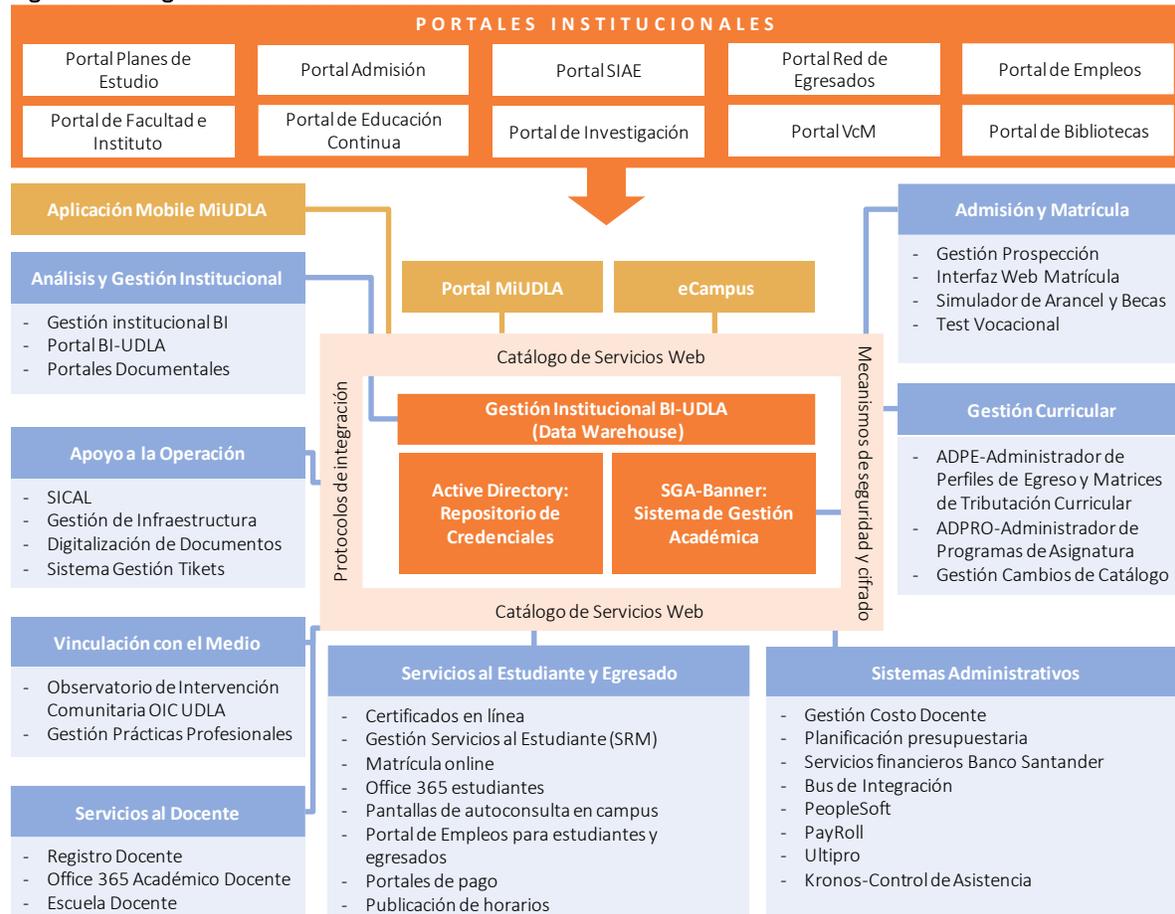
- *Procedimiento para la confección de información oficial institucional*: contiene todas las definiciones teóricas y operativas que permiten el cálculo de los principales indicadores estratégicos de la Institución.
- *Procedimiento para la creación y modificación de reportes BI-UDLA*: abarca las responsabilidades, pasos y etapas que se deben seguir para la confección de reportes en el sistema BI-UDLA.
- *Auditorías periódicas al sistema BI-UDLA*: auditorías internas para controlar y verificar que los reportes funcionan y que las definiciones se aplican correctamente.
- *Respaldo y custodia de la información histórica de procesos académicos institucionales*: comprende el respaldo y resguardo de la información, con el objetivo de asegurar la disponibilidad de la información ante eventuales pérdidas de esta.
- *Reportes de análisis de indicadores clave institucional y de carreras comparados interna y externamente*: comprende la elaboración periódica de informes estadísticos con el objeto de evaluar continuamente la consistencia de los procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo.
- *Procesos de monitoreo continuo al uso, rendimiento y disponibilidad de los servicios, plataformas y sistemas institucionales*: indican si la información se visualiza y si se encuentra disponible en las distintas instancias de toma de decisiones.
- *Manuales de usuario y de definiciones*: se utilizan para guiar a los usuarios con el fin de asegurar un uso adecuado y pertinente de la información.

### 4.9.2. Sistemas de información

La Universidad posee una amplia variedad de sistemas de información que apoyan la gestión de las distintas unidades tanto académicas como de administración. En ese contexto, y por la importancia que tiene para la Gestión Institucional, se ha definido al Sistema de Gestión Académica (SGA-Banner) como eje articulador de las integraciones con otros sistemas y servicios. A raíz de lo anterior, y para facilitar el acceso y uso de estos, es que tanto alumnos como personal académico tienen credenciales únicas para todos los servicios. Esto gracias a un repositorio institucional de cuentas único y centralizado para ambos estamentos (*Active Directory*).

Asimismo, la Universidad cuenta con un *Data Warehouse* que integra los diferentes sistemas de información, incluyendo el SGA-Banner, y que alimenta al *Business Intelligence* de UDLA (BI-UDLA), lo que permite establecer criterios de estandarización y homologación de la información proveniente de las diferentes fuentes para la creación de reportes que se utilizan para el análisis y Gestión Institucional. La Figura 11 muestra el mapa de los principales sistemas de la Institución y su relación con el sistema central SGA-Banner y *Business Intelligence*.

Figura 11. Integración de los sistemas de información



Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información

La Universidad posee sistemas de información para todas las actividades que realiza (Docencia, Vinculación con el Medio, Investigación, y Gestión Institucional), los que buscan la óptima solución

asociada a cada proceso. Todo ello en función de las áreas de gestión a las que apoya, los tipos de usuario que se benefician de su uso, y los Objetivos Estratégicos institucionales que sustentan. La Tabla 64 y Tabla 65 permiten identificar los sistemas de información y los procesos institucionales que apoyan; además, identifican los principales usuarios.

**Tabla 64. Sistemas enfocados en la Gestión Institucional**

Sistema de información	Procesos que apoya	Principales usuarios
<p><b>Sistema de Gestión Institucional - BI de la suite SAP</b> Apoya la descentralización de toma de decisiones, facilitando la administración relativa a lo académico, administrativo-financiero y la operación</p>	<p>Procesos estratégicos (gobierno y administración, planificación estratégica, y gestión de la calidad); Docencia de Pregrado (diseño y provisión de carreras, proceso de enseñanza, dotación académica, estudiantes, Investigación y docencia); procesos de apoyo (gestión financiera, de recursos humanos, de infraestructura y equipamiento, y de la información)</p>	<p>Rectoría, vicerrectores a nivel central y Dirección de Análisis Institucional, Vicerrectoría Académica y sus unidades, Prorrectoría y sus unidades</p>
<p><b>Sistema de Planificación Presupuestaria SAP BPC de la suite SAP</b> Registra el presupuesto de cada una de las unidades, permite validar y autorizar la información ingresada, siendo los principales usuarios los dueños de centros de costos</p>	<p>Gestión financiera: planificación del presupuesto</p>	<p>Todas las unidades; Vicerrectoría de Finanzas y Servicios</p>
<p><b>Sistema de Gestión Financiera-Contable - Sistema ERP</b> Controla las principales actividades administrativas de la Institución, con foco principal en las tareas de compras, rendiciones de gastos y las actividades financiero-contables y de tesorería; además, permite generar reportes y estadísticas</p>	<p>Gestión financiera: ejecución del presupuesto</p>	<p>Vicerrectoría de Finanzas y Servicios</p>
<p><b>Sistema de Gestión de Recursos Humanos (PayRoll)</b> Administra las remuneraciones, contratos, finiquitos, licencias médicas, Evaluación del Desempeño, capacitaciones y la Gestión de Personas (gestión de competencias y plan de carrera)</p>	<p>Gestión de personas: Procesos de contratación, proceso de desvinculación y proceso de pago de remuneraciones</p>	<p>Dirección General de Personas</p>
<p><b>FM System: Sistema de Gestión de la Infraestructura</b> Gestiona todas las instalaciones UDLA</p>	<p>Proceso de apoyo: gestión de infraestructura y equipamiento</p>	<p>Vicerrectoría de Operaciones</p>
<p><b>Sistema de Repositorio Documental</b> Herramienta <i>SharePoint</i> que mantiene y comparte información de la gestión académica-administrativa</p>	<p>Gestión de la información</p>	<p>Todas las vicerrectorías</p>
<p><b>Portal de Colaboradores - Intranet Institucional</b> Portal privado que entrega información relevante para los funcionarios de UDLA. Asimismo, almacena información institucional relevante</p>	<p>Gestión de las comunicaciones</p>	<p>Todos los colaboradores de UDLA</p>
<p><b>Servicio de Pago en línea de Aranceles y Matrícula</b> Interfaz para la entrega del servicio de canales de recaudación de forma automática y descentralizada</p>	<p>Estudiantes; proceso de enseñanza: (admisión de estudiantes); gestión financiera (Proceso de Pago de Aranceles y Matrículas)</p>	<p>Centro de Servicio al Estudiante; Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio; Vicerrectoría de Finanzas y Servicios</p>
<p><b>SRM Gestión de Admisión</b> Realiza el seguimiento y control de contactos con los postulantes</p>	<p>Proceso de enseñanza: admisión de estudiantes</p>	<p>Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio</p>

Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información

Tabla 65. Sistemas enfocados en Docencia, Vinculación con el Medio e Investigación

Sistema de información	Procesos que apoya	Principales usuarios
<b>Sistema de Gestión Académica - Banner</b> Soporta toda la información del ciclo de vida del estudiante y los procesos relacionados con la gestión académica de UDLA	Diseño y provisión de carreras: Diseño Curricular - perfiles de egreso - planes de estudio- asignación de recursos para las carreras - asignación de recursos bibliográficos	Decanos, Directores de Escuela
	Proceso de enseñanza: admisión - implementación del Modelo Educativo - métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje - resultados del proceso formativo - seguimiento de resultados	Directores de Carrera en Campus.
	dotación académica: gestión académica docente - perfeccionamiento y capacitación docente - Jerarquización Académica - Evaluación del Desempeño Docente	Dirección de Desarrollo Docente
	Estudiantes: SIAE - vinculación con egresados.	Alumnos
	Gestión de recursos para la docencia, Investigación y VcM	Docentes
<b>Sistema de Gestión Curricular</b> Compuesto por Administrador de Mallas Curriculares, Perfiles de Egreso y Planes de Estudio (ADPE) y Administrador de Programas de Asignatura (ADPRO)”	Diseño y provisión de carreras: Diseño Curricular - perfiles de egreso - planes de estudio- asignación de recursos para las carreras - asignación de recursos bibliográficos	Directores de Escuela
<b>Sistema de Gestión de Bibliotecas - Symphony</b> Gestiona la operación de Biblioteca de la Universidad	Diseño y provisión de carreras: asignación de recursos para las carreras - asignación de recursos bibliográficos	Dirección de Sistemas de Bibliotecas
<b>Sistema de Información Consolidada del Alumno (SICAL)</b> Muestra en forma gráfica el estado de avance de un estudiante, requisitos, horarios, calificaciones y Malla Curricular	Proceso de enseñanza: admisión - resultados del proceso formativo - seguimiento de resultados	Docentes Estudiantes
<b>Aulas virtuales – (LMS-Moodle)</b> Administra cursos de acceso vía web y soporta el contacto y participación de grupos importantes de estudiantes. Además, almacena información y contenidos tendientes a apoyar el aprendizaje.	Proceso de enseñanza-aprendizaje: implementación del Modelo Educativo - homogeneidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje - métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje	Estudiantes Docentes
<b>Portal de alumnos y docentes MiUDLA web y MiUDLA Mobile</b> Portal web de acceso privado para alumnos y docentes, representa el punto de encuentro de los alumnos y docentes en cada uno de los cursos inscritos y el acceso a múltiples servicios informáticos	Proceso de enseñanza-aprendizaje: resultados del proceso formativo. proceso de comunicación interno	Estudiantes Docentes
<b>SRM – Gestión de Servicios al Estudiante y Egresado</b> Sistema de apoyo al relacionamiento con alumnos y egresados de UDLA a través del registro, seguimiento y escalamiento de los diferentes requerimientos (solicitudes, consultas o reclamos), tutorías académicas y entrevistas con ellos, además de diferentes campañas de comunicación	Proceso de enseñanza-aprendizaje: medidas adoptadas para el mejoramiento de resultados del proceso formativo	Docentes
	Estudiantes y egresados: Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante SIAE- vinculación con egresados	Dirección de Asuntos Estudiantiles Vicerrectoría de Operaciones

Sistema de información	Procesos que apoya	Principales usuarios
<b>Sistema de Gestión de Registro y Costo Docente</b> Administra los procesos relacionados con el registro y almacenamiento de información académica y laboral del docente, y administrar el costo docente	Dotación académica: gestión académica docente - Perfeccionamiento y capacitación docente - Jerarquización Académica - Evaluación del Desempeño Docente	Decanos, Directores de Escuela, Directores de Instituto, Directores de Carrera
<b>Sistema de Generación de Certificados en Línea</b> Aplicación que se integra al portal de alumnos y permite gestionar las solicitudes de los certificados que necesitan los alumnos	Proceso de enseñanza-aprendizaje servicios a los estudiantes	Estudiantes
<b>Portal de Egresados</b> Sistema de apoyo y comunicación con egresados que incluye noticias, beneficios, información de cursos, diplomados y ofertas laborales	Estudiantes y egresados: vinculación con egresados	Estudiantes, egresados
<b>Sistema de Registro de Actividades de Vinculación con el Medio (SRVcM)</b> Sistema que permite administrar los registros de todas las actividades de Vinculación con el Medio	Vinculación con el Medio	Dirección General de VcM

Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información

### 4.9.3. Análisis institucional

La robustez de los sistemas de información y su integración permiten que la Institución cuente con estudios generales y específicos elaborados por la Dirección de Análisis Institucional (DAI), reportes para la gestión generados periódicamente y automáticamente por el Sistema de Business Intelligence (BI-UDLA), y otros producidos por las distintas unidades de gestión académica y administrativa, los cuales están orientados a la generación de información para la toma de decisión en los distintos niveles institucionales.

El sistema BI-UDLA, que empezó a operar el 2013, es un sistema para acceder y analizar datos que provienen de un *Data Warehouse* que contiene gran parte del expediente UDLA e integra prácticamente la totalidad de los sistemas de información para la generación de reportes<sup>97</sup>. Como es una herramienta de integración, permite establecer criterios de estandarización y homologación, haciendo posible generar información orientada a los requerimientos internos, y además responder a las definiciones y procedimientos emanados desde la Dirección de Análisis Institucional, las que a su vez son consistentes con las establecidas por el Servicio de Información de Educación Superior SIES-Mineduc y las del Consejo Nacional de Educación (CNED)<sup>98</sup>. En consecuencia, el BI-UDLA proporciona la información parametrizada, válida y confiable que necesitan las diferentes áreas para la gestión y la toma de decisiones estratégicas.

<sup>97</sup> El Sistema BI-UDLA al ser un *datawarehouse* permite la integración de datos de varias fuentes de información y la generación de reportes de mayor complejidad.

<sup>98</sup> La Dirección de Análisis Institucional (DAI) es la unidad encargada de informar a organismos externos tales como el Servicio de Información de Educación Superior (SIES) del Ministerio de Educación de Chile (Mineduc), el Consejo Nacional de Educación (CNED), la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), entre otros. En ese sentido, la DAI se encarga de asegurar que las estadísticas de la Universidad cumplan con las definiciones y estándares del sistema, y realiza análisis de contexto a partir de ellas. Anexo de Gestión N° 32, *Procedimientos asociados a la gestión de la información y análisis institucional*.

Figura 12 Esquema funcional del Sistema Business Intelligence de UDLA



Fuente: Subdirección de Planificación y Desarrollo

La Dirección de Análisis Institucional (DAI), dependiente de la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional, es una unidad especializada y técnica encargada de generar información estratégica institucional, tanto a unidades internas de UDLA como a actores externos relevantes. A partir del sistema BI-UDLA, la DAI participa en la generación de análisis y estudios con el fin de evaluar la coherencia institucional y la efectividad de los procesos misionales, para así contribuir a la toma de decisiones y facilitar la planeación e implementación estratégica de políticas y prácticas de UDLA basada en evidencia.

#### 4.9.4. Procesamiento y consolidación de la información institucional

Como se mencionó anteriormente, la DAI es la encargada de establecer definiciones y velar por su cumplimiento, las cuales se operativizan a través del sistema BI-UDLA. Para que la información oficial institucional esté alineada con los estándares del sistema, se ha establecido un procedimiento que contiene las definiciones teóricas y operativas para construcción de las principales bases de datos que la Universidad necesita para la confección de los indicadores institucionales estratégicos. Esto con el objetivo de resguardar la veracidad e integridad de los datos, transparentar y unificar los criterios de elaboración de la información.

La construcción de bases de datos e indicadores institucionales relevantes está en línea con las definiciones del SIES, CNED y la CNA, y contempla los siguientes ámbitos estratégicos:

- Titulados y egresados
- Matrícula de pregrado y postgrado
- Personal académico
- Infraestructura y recursos educacionales
- Oferta académica

Como criterio metodológico, se ha establecido una fecha de corte para la contabilización, la que se ajusta estrictamente a lo que dicta el SIES<sup>99</sup>. Esto permite la comparabilidad a través del tiempo y la comparabilidad con el sistema. Así, con la información relevante definida, el procedimiento para la generación reportes en el BI-UDLA puede resumirse en los siguientes pasos:

<sup>99</sup> Por ejemplo, los titulados y egresados se contabilizan desde el 1 de marzo al 28 de febrero del año siguiente, la matrícula de pregrado se contabiliza al 30 de abril; la de postgrado al 15 de mayo; el personal académico al 31 mayo; y la infraestructura al 31 de diciembre.

- Solicitud
- Análisis de factibilidad y tipo de requerimiento
- Planificación y asignación de recursos
- Construcción
- Pruebas
- Implementación
- Comunicación

### Análisis y generaciones de reportes institucionales y estudios estratégicos

Los reportes que genera UDLA para el análisis institucional se pueden clasificar en informes periódicos, análisis y estudios especializados e información a fuentes externas, los que a su vez pueden ser de carácter operativo o estratégico. Si bien la mayoría de la información relevante es generada por la DAI y automáticamente por el BI-UDLA, la integración y robustez de los sistemas y la capacidad instalada de la Institución permiten que otras unidades confeccionen reportes pertinentes a su área de trabajo. Dentro de estas unidades destacan la Dirección de Catálogo Curricular (DCC), la Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje (USRA), el Programa Escuela Docente (PED), la Dirección de Investigación (DI), la Dirección General de Finanzas (DGF), la Dirección General de Operaciones (DGO) y la Dirección General de Vinculación con el Medio (DGVcM). La Tabla 66 contiene una síntesis sobre quién está a cargo de proveer dicha información.

**Tabla 66. Tipos de reportes y responsables de su generación**

Reportes	Operativos	Estratégicos
Informes periódicos*	BI-UDLA + otras unidades	BI-UDLA + DAI
Análisis y estudios especializados	Otras unidades	DAI
Información a fuentes externas	DAI	DAI

*Nota: (\*) BI-UDLA genera reportes en línea, mientras que las otras unidades producen documentos escritos.*

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

A modo de resumen, la Tabla 67 muestra el listado de los principales reportes estratégicos y la Tabla 68, la agrupación de reportes operativos según el proceso que apoya. Ambas tablas contienen una breve descripción, los usuarios que los utilizan, la frecuencia en que se realizan, si contemplan un análisis del medio interno o externo y el responsable de la creación. Además, la Tabla 68 muestra el número de visualizaciones que tuvo cada reporte.

**Tabla 67. Reportes estratégicos para el análisis institucional**

Reportes Estratégicos	Descripción	Usuarios	Frecuencia	Medio análisis	Resp.*
Informe Semestral de Análisis Institucional	Contiene las principales estadísticas institucionales y de carreras, separadas por contexto, insumos, procesos y resultados	Rector, Prorector, Vicerrectores, Decanos y Directores de Escuela	Semestral	Externo - Interno	DAI
Tablero de Comando Integrado	Reporte en línea con el estado de avance del PDE	Rector, Prorector, Vicerrectores, Decanos y Directores de Escuela	Semestral	Interno	DAI/BI-UDLA
Tableros de Seguimiento de la Matrícula	Reportes en línea con el estado de avance de la admisión de alumnos nuevos y antiguos	Rector, Prorector, Vicerrectores, Decanos y Directores Generales	Semestral	Interno	BI-UDLA

Reportes Estratégicos	Descripción	Usuarios	Frecuencia	Medio análisis	Resp.*
Análisis de Benchmark	Contiene las principales estadísticas institucionales comparativas con el resto del sistema	Rector, Prorector, Vicerrectores, Decanos y Directores de Escuela	Anual	Externo	DAI
Laureate Education Assessment Framework	Se trata de un ranking gestionado por Laureate que compara sus instituciones en cinco dimensiones: Empleabilidad, Aprendizaje, Personal Académico, Vinculación con el Medio e Investigación	Rector, Prorector y Vicerrectores	Anual	Externo - Interno	DAI

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

Tabla 68. Principales reportes operativos para el análisis institucional según proceso que evalúa

Proceso/Reporte	Descripción	Usuarios	Frecuencia	Medio Análisis	Resp.*	Visual. 2017**
<b>Diseño y provisión de carreras</b>						
Informes de carreras, catálogo, cursos, horarios, actualizaciones curriculares, etc.	UDLA cuenta con informes y reportes periódicos que contienen datos comparativos, detalles de mallas curriculares, asignaturas, horarios, resultados de ajustes curriculares, estatus de cierre o apertura de carreras, descripciones de perfil docente por asignatura, etc.	Vicerrector Académico, Decanos, Directores de Escuela, Directores Académicos, Directores de Carrera, Académicos	Diario/ Mensual/ Semestral /Anual	Externo Interno	DCC/ DAI / BI-UDLA	11.965
<b>Proceso de enseñanza-aprendizaje</b>						
Informes de alumnos, resultados académicos, diagnósticos asignaturas críticas, modelo de retención, indicadores por carrera, resultados del Perfil de Egreso, empleabilidad, etc.	UDLA cuenta con informes y reportes periódicos que contienen resultados del rendimiento de las cátedras, exámenes, notas finales, asignaturas críticas, riesgo de deserción de alumnos, vigencia, evaluación del logro del Perfil de Egreso.	Vicerrector Académico, Decanos, Directores de Escuela, Directores Académicos, Directores de Carrera, Académicos	Diario/ Mensual/ Semestral/A nual	Externo Interno	DCC/ DAI / BI-UDLA	29.293
<b>Dotación académica</b>						
Informes de dotación académica y sus características	UDLA cuenta informes y reportes periódicos que contienen el listado y la cantidad de docentes por semestre, credenciales académicas, resultados de jerarquización, resultados de encuestas docentes, Programa de Escuela Docente, etc.	Vicerrector Académico, Decanos, Directores de Escuela, Directores Académicos, Directores de Carrera, académicos	Diario/ Mensual/ Semestral/A nual	Externo Interno	DCC/ DAI / BI-UDLA	7.675

Proceso/Reporte	Descripción	Usuarios	Frecuencia	Medio Análisis	Resp.*	Visual. 2017**
<b>Investigación</b>						
Informe de Avance de Investigación	Contiene información acerca del número de publicaciones, Fondos Concursables, número de investigadores, etc.	Rector, Prorector, Vicerrectores, Decanos y Directores de Escuela	Semestral	Interno	DI	-
<b>Vinculación con el Medio</b>						
Informe de gestión de actividades de VcM	Contiene un balance de todas las actividades de VcM, las que incluye coberturas e impactos	Rector, Prorector, Vicerrectores, Decanos y Directores de Escuela	Semestral	Externo Interno	DGVcM	-
<b>Gestión financiera</b>						
Informes presupuestarios, de ingresos, y gastos	UDLA cuenta con reportes que presentan diversos indicadores asociados a la Gestión Financiera.	Rector, Prorector y Vicerrectores	Diario/ Mensual/ Semestral	Interno	DGF/ BI-UDLA	15.511
<b>Gestión de recursos humanos</b>						
Informe de colaboradores	Existen diversos reportes que dan cuenta del número de colaboradores e indicadores de bienestar y desempeño	Rector, Prorector y Vicerrectores	Mensual	Interno	RRHH	-
<b>Gestión de infraestructura y equipamiento</b>						
Informes de uso de Infraestructura y Biblioteca	Detalle de uso de infraestructura por carrera-campus	Vicerrectoría Académica y Vicerrectoría de Operaciones	Trimestral	Interno	DGO/ BI-UDLA	5.227
<b>Gestión de la información</b>						
Informes de uso y usuarios de Reportes BI-UDLA	Contienen resumen de uso de reportes BI-UDLA	Rector, Prorector y Vicerrectores	Semestral	Interno	BI-UDLA	136

Notas: (\*) Responsables de la fuente original de la información.

(\*\*) Visualizaciones en la plataforma web del BI-UDLA. No considera estadística de mails.

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

## Otros análisis y estudios

Además de los reportes periódicos, varios análisis y estudios que ha desarrollado la DAI han tenido impacto en las decisiones estratégica que ha tomado la Institución en el último período. Algunos ejemplos de estos análisis y sus impactos se describen a continuación:

- *Estudio de los Requisitos de Admisión*: documento que analiza la política de admisión de UDLA y sus impactos. La implicancia del estudio significó que la Universidad decidiera pasar de una política de admisión abierta a una de mayor selectividad (Ver Sección 5.5.2).
- *Efectos de la pérdida de acreditación institucional en la tasa de retención de primer año*: se trata de un artículo que estudia el efecto en la tasa de retención producto la no acreditación institucional. El artículo ha sido una fuente de información para tomar medidas de apoyo financiero en favor de la retención, la que pasó de un 61% a un 70%.
- *Análisis de retención*: diversos análisis se han realizado para entender y mejorar la retención de primer año. Uno de los principales hallazgos es que la vulnerabilidad económica de los estudiantes ha condicionado fuertemente los indicadores de retención. Algunas decisiones

estratégicas que ha tomado la Universidad ha sido ajustar su oferta de carreras técnicas y cambiar los requisitos financieros al ingreso.

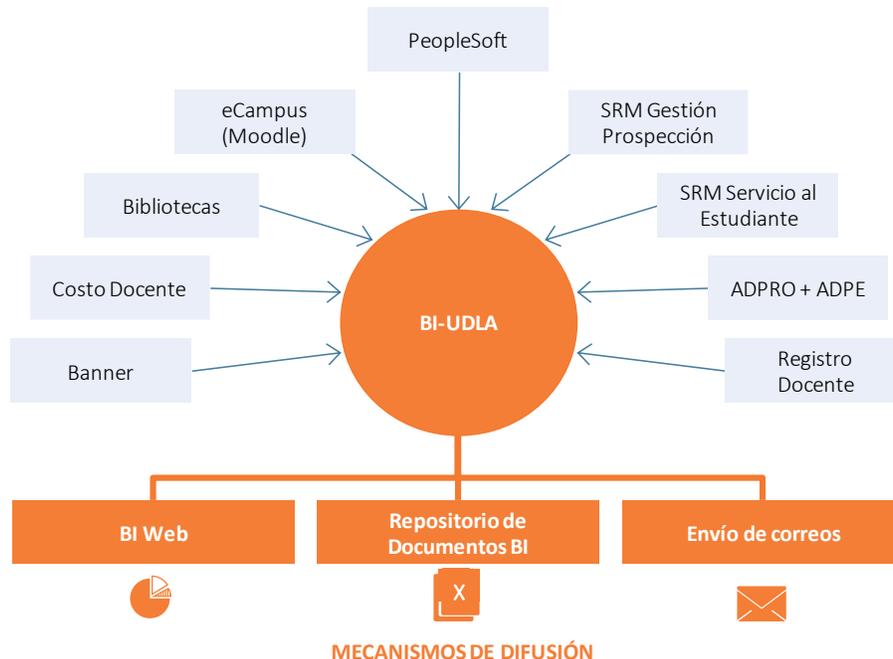
- *Evaluación de impacto de Medidas de Apoyo Académico*: se realizó un estudio integral de las medidas de apoyo académico, donde se encontró un impacto significativo de las tutorías en la tasa de aprobación de asignaturas. Esto implicó que la Universidad aumentará la cobertura para favorecer la progresión.
- *Ranking de carreras*: se trata de un ranking anual de las carreras UDLA, utilizado para la construcción de los planes de mejoramiento de las carreras.

Lo anterior ha sido producto del esfuerzo institucional para consolidar sus capacidades de análisis institucional<sup>100</sup>. UDLA, luego de la no acreditación institucional 2013, tuvo que resolver el problema de la calidad de la información y contar, por tanto, con bases de datos oficiales y comparables con el resto del sistema. Desde ese período, la DAI se centró en fortalecer las capacidades de análisis institucional, mediante la generación de estudios orientados a la evaluación de la efectividad institucional y educativa, los cuales sirvieron para orientar la toma de decisiones estratégicas.

### Difusión y entrega de información institucional

Los reportes que se generan desde BI-UDLA pueden ser visualizados mediante la plataforma Web Intelligence (BI Web), y a través del *SharePoint* denominado “Repositorio de Documentos BI-UDLA”. Además, algunos reportes tienen visualización mediante el correo electrónico institucional y son enviados automáticamente. La Figura 13 contiene una síntesis de los mecanismos de visualización de los reportes BI-UDLA.

Figura 13. Origen y mecanismos de difusión de reportes desde BI-UDLA



Fuente: Subdirección de Planificación y Desarrollo

<sup>100</sup> Un propósito del Plan de Desarrollo Estratégico anterior era *Fortalecer los procesos de análisis institucional y el mejoramiento de los sistemas de información para alimentar la planificación estratégica y los procesos de autoevaluación y mejora continua.*

La Web Intelligence (BI Web) es una plataforma SAP Business Objects de consulta *online*<sup>101</sup>, la que incluye reportes activos en línea, tableros de seguimiento, visualizaciones gráficas, bases de datos, etc. Se accede con un nombre de usuario y contraseña, lo que permite ajustar los reportes que se pueden visualizar dependiendo de las necesidades de cada usuario incluyendo cargos a nivel directivo-estratégico como a nivel operativo.

El repositorio de documentos BI-UDLA es una herramienta donde se obtienen los principales reportes, que se clasifican de acuerdo a un modelo evaluativo global conocido como IPR (Insumos, Procesos, Resultados)<sup>102</sup>, también es de consulta en línea<sup>103</sup>. La principal diferencia entre esta plataforma y el BI Web es que el repositorio de documentos BI-UDLA nace a raíz de la necesidad de ampliar y facilitar el acceso a la información Institucional y busca apoyar la entrega de información en formatos conocidos<sup>104</sup>. Es por ello que cuenta con una interfaz gráfica simple y de fácil interacción, que permite obtener el mayor provecho de los datos con el menor esfuerzo posible, disponiendo de archivos en formatos de Microsoft Excel (XLSX) y Formato de Documento Portátil (PDF), los que también son actualizados de forma recurrente según las características de cada uno. Otra diferencia con BI Web, radica en que cualquier colaborador UDLA puede tener acceso al repositorio previa solicitud y aprobación de la misma por parte de su jefatura.

Figura 14. Herramientas de consulta en línea de los reportes BI-UDLA



Fuente: Subdirección de Planificación y Desarrollo

Adicionalmente, toda la información que genera la Dirección de Análisis Institucional se puede obtener a través del Portal Documental de la Dirección de Análisis Institucional<sup>105</sup>, donde pueden acceder el Rector, los Vicerrectores, Decanos, Directores de Escuela y Directores Académicos de Campus.

Tanto a los portales de difusión del BI-UDLA y al Portal Documental de la Dirección de Análisis Institucional, así como los portales que apoyan a los diferentes procesos se pueden acceder a través del Portal General de Información Institucional<sup>106</sup>.

<sup>101</sup> Plataforma de Gestión Institucional UDLA en <http://bireportes.udla.cl:8080/BOE/BI> (intranet).

<sup>102</sup> Michael F. Middaugh, *Planning and Assessment in Higher Education: Demonstrating Institutional Effectiveness* (USA: Wiley, 2009).

<sup>103</sup> Repositorio Documentos BI-UDLA en <http://bi.sharepoint.udla.cl/Paginas/Home.aspx> (intranet).

<sup>104</sup> Anualmente se realiza una encuesta de satisfacción sobre la entrega de información (Encuesta Global Business Intelligence).

<sup>105</sup> Portal Documental de la Dirección de Análisis Institucional disponible en <http://administracion-intranet.udla.cl/sitios/dai.aspx> (intranet).

<sup>106</sup> Portal General de Información Institucional disponible en <http://pgii-intranet.udla.cl/> (intranet).

#### 4.9.5. Síntesis evaluativa

UDLA entiende como análisis institucional toda la información asociada tanto a la medición de la coherencia institucional como a la efectividad de sus procesos misionales –en particular la efectividad educativa– definidas en el Modelo de Calidad UDLA. Para ello, cuenta con sistemas integrados de información, tales como el SGA Banner y el BI-UDLA, que apoyan la mayoría de los procesos institucionales, y permiten la toma de decisiones en los distintos niveles estratégicos y operativos de la Institución.

La Institución dispone de información válida y confiable que permite elaborar un diagnóstico actualizado de las condiciones internas y externas que inciden en su desarrollo, y constituyen la base para diseñar e implementar acciones correctivas para lograr un mejoramiento continuo en la Institución. Para ello, genera una serie de reportes en línea, informes anuales y semestrales, estudios especiales e informes a agentes externos. La información y estudios generados permiten retroalimentar la toma de decisiones, tanto de las autoridades unipersonales como de los cuerpos colegiados. A modo de ejemplo, los reportes de la Dirección de Análisis Institucional han contribuido a mejorar los indicadores de procesos y de resultados, especialmente en el ámbito académico. En particular, ha habido un incremento en la progresión académica, en la tasa de retención de primer año y total de la Universidad, en la tasa de titulación oportuna, y una disminución en la duración total de carreras profesionales, entre otros. Los aportes de los reportes de análisis institucional son apreciados por el personal de la Universidad, como lo muestra la encuesta a informantes clave, donde el 80% de los académicos y docentes declara que UDLA considera las condiciones del medio interno y externo que impactan en su Gestión Institucional. Asimismo, el 82% de los directivos y administrativos valora este aspecto.

El desarrollo de los sistemas de información para asegurar información confiable, fidedigna y oportuna, que signifiquen un real apoyo a la toma de decisiones estratégicas y operativas, no ha estado exento de dificultades, ya que ha requerido movilizar y comprometer el trabajo de equipos de profesionales y académicos, tanto de la administración central como en las unidades académicas. La Universidad muestra evidencias de haber capacitado al personal relacionado con el perfeccionamiento de los sistemas de información, entrenado al equipo directivo en el uso de las nuevas herramientas de tecnologías de la información e impulsado el uso de reportes por parte de los directivos, lo cual ha permitido avances notables en la consolidación de este proceso.

Con todo, estos avances forman parte de un desafío institucional mayor, esto es, mejorar constantemente los procesos y resultados de los sistemas de información en el mediano plazo. En particular, en la medida que la Universidad avance en la institucionalización de la Investigación, se necesitará consolidar un sistema más complejo que el mero seguimiento del número de publicaciones.

## 4.10. Sistema de Aseguramiento de la Calidad

### 4.10.1. Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad

Los lineamientos institucionales acerca del fortalecimiento de la gestión de calidad se expresan en el cuarto propósito del PDE 2017-21: “Potenciar la instalación del Modelo de Calidad UDLA”. De acuerdo con este objetivo, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad pretende:

#### Propósito:

Contar con un sistema de aseguramiento de la calidad que integre y articule los distintos mecanismos de aseguramiento de la calidad para garantizar la coherencia institucional, la efectividad en el cumplimiento de la Misión y la homogeneidad de la Gestión Institucional.

#### Mecanismos de aseguramiento de la calidad:

- *Evaluación de la coherencia institucional:* entendida como la capacidad para orientar a todas las unidades y estamentos al cumplimiento de su Misión, Visión y Propósitos Institucionales. La evaluación de la coherencia institucional pone en juego la capacidad de la Institución para realizar el seguimiento sistemático del cumplimiento de la Misión, Visión y Propósitos Institucionales y de la existencia de indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten dar cuenta de los avances y, en caso necesario, realizar los ajustes y cambios adecuados para avanzar consistentemente hacia el logro de sus propósitos.
- *Evaluación de la efectividad de los procesos misionales:* refiere a la existencia de mecanismos, procesos, programas y proyectos que tributan eficazmente al logro de los propósitos misionales. Su evaluación supone el seguimiento sistemático de los indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten dar cuenta del logro de los objetivos asociados a los propósitos.
- *Evaluación de la homogeneidad de procesos institucionales:* mediante el monitoreo y seguimiento de los procesos institucionales clave y de sus resultados, se verifica la homogeneidad del quehacer institucional en todas sus sedes y campus.

### 4.10.2. El Modelo de Aseguramiento de la Calidad

El Modelo de Calidad UDLA funciona sobre la base de tres componentes centrales, que son la evaluación de la coherencia institucional, la evaluación de la efectividad en el cumplimiento de los procesos misionales y la evaluación de la homogeneidad de la Gestión Institucional, este último, mediante el monitoreo sistemático de los procesos clave<sup>107</sup>.

---

<sup>107</sup> Anexo de Gestión N° 4, *Modelo de Aseguramiento de la Calidad*.

Figura 15. Componentes del Modelo de Calidad UDLA



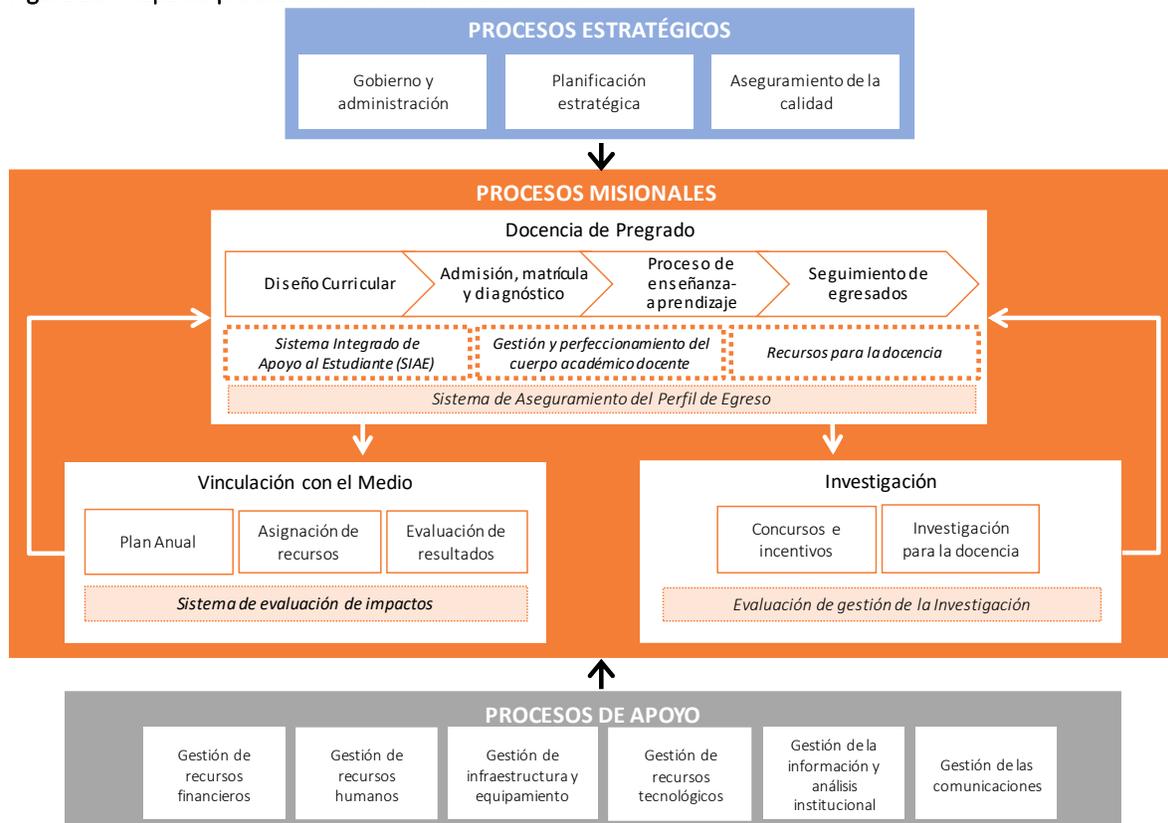
Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

Para la operacionalización del Modelo de Calidad UDLA se ha establecido un mapa de procesos, que facilita el monitoreo y la evaluación de la Gestión Institucional. Los procesos se han ordenado en tres grupos: *estratégicos*, *misionales* y *de apoyo*, tal como lo muestra la Figura 16.

En el Modelo de Calidad UDLA juegan un rol destacado los sistemas de información y el análisis institucional, ya que proveen de información relevante para la toma de decisiones en todas las líneas jerárquicas, articulando así los mecanismos de evaluación de coherencia y efectividad señalados.

Finalmente, como mecanismos de auditoría externa, el Modelo de Calidad UDLA considera tanto la acreditación institucional, como la acreditación de carreras y la auditoría de procesos clave.

Figura 16. Mapa de procesos Universidad de Las Américas



Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

#### 4.10.3. Evaluación de la coherencia institucional

La coherencia institucional se refiere al cumplimiento de la Misión y al avance hacia el logro de la Visión. El instrumento para su logro es el Plan de Desarrollo Estratégico. En términos generales, este se constituye por el aporte de cada unidad, proyecto, programa y servicio al logro de la Misión, Visión y Propósitos Institucionales establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico. Ello implica, además, articular los propósitos y procesos institucionales, con los objetivos, planes, metas de cada uno de los niveles de la Universidad.

La evaluación de la coherencia institucional se sostiene en la existencia e interacción de estos cuatro pasos propios de la planificación estratégica:

- Expresión explícita de Misión, Visión y Propósitos Institucionales.
- Diseño de un conjunto de Objetivos Estratégicos, elaboración de planes de acción, asignación de recursos para el cumplimiento de la Misión y el logro de los Propósitos Institucionales.
- Evaluación periódica de la consistencia de los grados de avance en el logro de los diferentes Propósitos Institucionales a través del seguimiento continuo de los indicadores de cumplimiento.
- Uso de los resultados para el ajuste y la mejora de los procesos, programas y proyectos de manera de asegurar el avance sistemático y equilibrado del Plan de Desarrollo Estratégico.

Para la evaluación del logro de los Propósitos Institucionales, se realiza un monitoreo y seguimiento de las metas e indicadores señalados en el Plan de Desarrollo Estratégico. De igual manera,

contribuyen a este objetivo los reportes regulares, estudios, análisis específicos y rankings internos y externos que permiten a la Universidad comparar los desempeños institucionales con los de otras universidades nacionales y de la Red Educacional Laureate.

Las unidades responsables de la implementación del PDE son las vicerrectorías centrales y de sede, facultades, escuelas y carreras.

Por su parte, la evaluación de este ámbito, realizada mediante los procesos de seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico es de responsabilidad de la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional.

#### 4.10.4. Evaluación de la efectividad de los procesos misionales

Dado que es la Misión institucional la que describe el carácter, fines y propósitos de la Universidad, el Modelo de Calidad UDLA contempla un segundo eje en su modelo: *Evaluación de la Efectividad de los Procesos Misionales*.

Este eje aborda de manera más específica el conjunto de procesos, programas y proyectos en los que se materializan los compromisos que la Universidad ha definido en su Misión. El PDE 2017-21 orienta con precisión la forma en que deberán cumplirse los compromisos que asume la Institución en el ámbito de Docencia de Pregrado, Vinculación con el Medio e Investigación.

Al desagregar la evaluación de los procesos misionales en la perspectiva de las tres funciones definidas, la evaluación de la efectividad de dichos propósitos se expresa en la evaluación de la efectividad de la Docencia, la Vinculación con el Medio y la Investigación.

En el ámbito de la **Docencia**, la efectividad está relacionada con la correcta implementación del Modelo Educativo UDLA, monitoreado principalmente a través del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso, es decir, la verificación del logro de los aprendizajes prescritos en el Perfil de Egreso por parte de los estudiantes durante y al término de su proceso formativo. La efectividad de la Docencia requiere del cumplimiento de las siguientes etapas o componentes:

- Desarrollo claro y explícito de Resultados de Aprendizaje para cada uno de los programas y carreras que imparte la Institución. Estos Resultados de Aprendizaje deben incluir al menos conocimientos, habilidades y destrezas.
- Oferta de cursos, programas y actividades de aprendizaje, desarrollados por académicos calificados en infraestructura adecuada, y con el equipamiento y recursos de aprendizajes actualizados, de tal manera que les permitan a los estudiantes alcanzar y lograr los Resultados de Aprendizaje prescritos en los perfiles de egreso y programas de estudio.
- Evaluación del logro de estos Resultados de Aprendizaje.
- Utilización de los resultados de la evaluación para retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Estos componentes están incluidos en el conjunto de procesos señalados en el mapa de procesos: diseño curricular; admisión, matrícula y diagnóstico; proceso de enseñanza-aprendizaje, y seguimiento de egresados. Estos procesos están apoyados de manera directa por el Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE), la gestión y perfeccionamiento del cuerpo académico y la gestión de los recursos para la docencia.

Por su parte, la evaluación de la efectividad de la **Vinculación con el Medio** monitorea el conjunto de procesos, programas, proyectos y resultados que permiten verificar el cumplimiento de la Política y el Modelo de Vinculación con el Medio y así asegurar que esta actividad académica se constituya como una función esencial de la Universidad. Para ello, resulta necesario generar información institucional relativa a:

- Gestión del Plan Anual de Vinculación con el Medio
- Asignación de recursos
- Evaluación de los resultados

Finalmente, la evaluación de la efectividad de la función de **Investigación**, en el nivel señalado por el PDE 2017-21, monitorea procesos y resultados tales como:

- La gestión de los mecanismos de promoción de la Investigación, tales como concursos internos e incentivos académicos para la generación de productos de investigación.
- La generación de mecanismos específicos asociados a la vinculación entre Investigación y Docencia de Pregrado. La instalación de mecanismos de evaluación del avance hacia los propósitos asociados a la institucionalización del área.

#### 4.10.5. Evaluación de la homogeneidad de la Gestión Institucional

Dada la naturaleza multisede y multicampus de la Universidad, uno de los componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad es evaluar la homogeneidad de la Gestión Institucional. Para ello, se establece el monitoreo del mapa de procesos institucionales (Figura 16).

Las tareas de seguimiento y monitoreo tienen un componente operacional, que dice relación con:

- La verificación de la correcta ejecución de los procesos por las unidades responsables y la aplicación efectiva de la normativa vigentes.
- La evaluación del correcto funcionamiento de los procedimientos de monitoreo, seguimiento y la elaboración sistemática de reportes de resultados sobre la base de los indicadores cuantitativos y cualitativos definidos.

Para resguardar este punto, y considerando la necesidad de identificar, organizar y definir los diversos procesos asociados a la Gestión Institucional de UDLA, se han organizado los componentes del modelo en función de procesos estratégicos, procesos misionales y de apoyo, los cuales permiten tener una visión clara sobre la interrelación en los diversos ámbitos del quehacer institucional:

- *Estratégicos*: desde el punto de vista de la Gestión Institucional, estos tienen sus referentes en la estructura y los procesos organizacionales cuyo propósito fundamental es definir y desplegar las estrategias y objetivos de la Institución para el cumplimiento de la Misión y Visión institucionales, en un marco de sustentabilidad y mejoramiento continuo.
- *Misionales*: considera los mecanismos vinculados al levantamiento, validación y distribución de información para el seguimiento continuo del avance en el cumplimiento de los propósitos misionales en el ámbito de la Docencia, Vinculación con el Medio e Investigación.
- *Apoyo*: dice relación con los procesos y mecanismos que dan soporte a las distintas unidades para el logro de los Propósitos Institucionales declarados.

La Tabla 69 detalla los procesos. El monitoreo de cada uno de ellos es realizado por parte de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad (DACA).

Tabla 69. Detalle procesos asociados a la Gestión Institucional de UDLA

Tipo de proceso	Proceso	Subproceso
Procesos estratégicos	Gobierno y administración	- Toma de decisiones - Gestión de la normativa institucional
	Planificación estratégica	- Plan de Desarrollo Estratégico - Monitoreo de la planificación
	Aseguramiento de la calidad	- Aseguramiento de la homogeneidad de procesos - Aseguramiento de la calidad institucional y de programas de estudios
Procesos misionales	Docencia de Pregrado	- Diseño curricular - Admisión, matrícula y diagnóstico - Proceso de enseñanza-aprendizaje - Seguimiento de egresados
	Vinculación con el Medio	- Elaboración y ejecución del Plan Anual de VcM - Asignación de recursos - Evaluación de resultados
	Institucionalización de la Investigación	- Concursos e incentivos - Investigación para la docencia
Procesos de apoyo	Gestión de Recursos Financieros	- Gestión Financiera - Planificación y presupuestación - Control Financiero
	Gestión de Recursos Humanos	- Reclutamiento, selección y contratación - Perfeccionamiento y capacitación - Compensaciones y bienestar - Evaluación del Desempeño
	Gestión de la infraestructura y equipamiento	- Infraestructura - Equipamiento
	Gestión de Recursos Tecnológicos	- Gestión de los sistemas tecnológicos - Gestión de infraestructura tecnológica - Gestión del equipamiento y servicio de soporte
	Gestión de la información y análisis institucional	- Sistemas de Información - Análisis institucional
	Gestión de las comunicaciones	- Comunicaciones internas - Comunicaciones externas

Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

#### 4.10.6. Gestión del Modelo de Calidad UDLA

La gestión del Modelo de Calidad UDLA se realiza de manera colaborativa en los distintos niveles de la Universidad. Al nivel central, corresponde la conducción, evaluación y ajustes del Plan de Desarrollo Estratégico, el diseño de procedimientos para el desarrollo y la evaluación de la efectividad de los procesos misionales, así como la generación de procedimientos para la ejecución y monitoreo del conjunto de procesos institucionales en las distintas sedes y campus de la Universidad. Cierra este conjunto de responsabilidades del nivel superior la provisión, análisis y difusión de información válida y confiable para la Gestión Institucional en todos los niveles de la Institución.

Los equipos de gestión en las sedes son responsables de la correcta implementación de las políticas y procedimientos para garantizar homogeneidad de la gestión. Son responsables de difundir los resultados de la gestión en las sedes y retroalimentar al nivel central de los ajustes necesarios para cumplir con los Propósitos Institucionales y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

A nivel de facultad, los equipos académicos son los encargados de la ejecución de políticas y mecanismos vinculados a los procesos misionales. Para ello, disponen de una serie de instancias formales de adecuación y monitoreo que velan por la correcta implementación de los procesos y la evaluación del logro de los propósitos declarados.

## Resultados

Entre los resultados más destacados de la implementación del Modelo de Calidad UDLA, se pueden destacar para cada uno de los ejes:

### Evaluación de la coherencia institucional

- Levantamiento del panel de indicadores de insumo, proceso y resultados y difusión semestral de este en los distintos niveles de la Universidad, mediante comunicación directa y por el sistema de gestión de la información.
- Elaboración y difusión de la evaluación del cumplimiento del PDE 2014-16.
- Evaluación y difusión de la evaluación satisfactoria de la ejecución del primer año del PDE 2017-21.
- Incremento sustantivo en puntaje y nivel en ranking LEAF (*Laureate Educational Assessment Framework*).

### Evaluación de la efectividad de los procesos misionales

- Diseño e implementación del Modelo de Calidad UDLA para el aseguramiento del Perfil de Egreso y evaluación del logro de los Resultados de Aprendizaje.
- Elaboración y difusión de indicadores de insumo, proceso y resultado del área de docencia de pregrado.
- Diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación de Vinculación con el Medio.
- Incremento en la cobertura de los procesos de acreditación de carreras. En el marco de estos procesos, se ha validado particularmente la instalación del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso.
- Diseño del Sistema Interno de Autoevaluación de Carreras sin Acreditación por Agencias<sup>108</sup>.

### Evaluación de la homogeneidad de la gestión

- Levantamiento de un conjunto de procesos clave de la Gestión Institucional del área financiera, recursos humanos y tecnologías de información.
- Monitoreo de un grupo seleccionado de procesos.
- Auditorías de evaluación de riesgos SOX con resultados satisfactorios de procesos de las áreas financieras, recursos humanos y tecnologías de información.
- El levantamiento y el monitoreo del conjunto de procesos estratégicos, misionales y de apoyo, así como de sus resultados, bajo una perspectiva de mejoramiento continuo.

#### 4.10.7. Síntesis evaluativa

Consistente con su desarrollo y madurez institucional, UDLA ha avanzado sostenidamente en el fortalecimiento de la gestión de la calidad institucional. En el PDE 2017-21 el propósito “Potenciar la instalación del Modelo de Calidad UDLA” recoge los avances logrados en el período, así como las tendencias internacionales en sistemas de aseguramiento de la calidad.

El modelo propuesto permite garantizar la coherencia institucional, entendida como la fidelidad del quehacer institucional en sus procesos estratégicos con la propuesta de Misión, Visión y Propósitos Institucionales, y la evaluación de la efectividad del cumplimiento de los propósitos misionales: Docencia de Pregrado, Vinculación con el Medio e Investigación, cada uno de ellos en sus niveles de

---

<sup>108</sup> Se actualiza el proceso de autoevaluación ajustándolo a la Ley de Reforma a la Educación Superior que establece un período hasta 2025 sin procesos de acreditaciones voluntarias realizadas por agencias.

desarrollo específicos, así como de la homogeneidad del quehacer institucional en los distintos campus y sedes de la Universidad y el desempeño de procesos clave.

El modelo ha permitido dar sentido de mejoramiento continuo a los distintos procesos de autoevaluación, acreditación institucional y de carreras, estableciendo una cultura que ha mostrado un aumento significativo de carreras acreditadas y estudiantes matriculados en ellas, avanzando en la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad interna respaldados en estos resultados. Ello se refleja en la encuesta a informantes clave, donde el 87% de académicos y docentes y el 90% de directivos y administrativos consideran que la Universidad ha avanzado en la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad. Esta cultura resulta consistente con los cambios propuestos al sistema en la Ley de Educación Superior. Asimismo, el conjunto de reportes institucionales y de carreras con indicadores de insumo, procesos y resultados ha permitido consolidar la cultura de gestión basada en evidencia cuantitativa.

La implementación del Modelo de Calidad UDLA en el área de Docencia de Pregrado, ha permitido configurar el Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso, que representa fielmente la evaluación de la efectividad educativa. Esto es, asegurar que los estudiantes logren los Resultados de Aprendizaje señalados en los perfiles de egreso durante y al final del proceso formativo.

Por su parte, la auditoría externa de los procesos asociados a la gestión de recursos financieros, tecnologías de la información y recursos humanos han dado como resultado una buena evaluación con bajas tasas de observaciones.

## 4.11. Evaluación general del área de Gestión Institucional

### 4.11.1. Síntesis evaluativa general del área de Gestión Institucional

La Universidad cuenta con una declaración de ***Visión, Misión, Propósitos y Objetivos Estratégicos*** que orientan correctamente su accionar. A partir de los resultados de su proceso de Planificación Estratégica 2017-21, UDLA introdujo cambios en su Misión y Visión, de manera tal de ajustarse a los diagnósticos internos y externos en los cuales se basó el PDE. Así, el conjunto de Propósitos y Objetivos Estratégicos son coherentes con la declaración de Misión y Visión, y marcan explícitamente la transición de una universidad predominantemente docente a una institución trifuncional. Estas definiciones estratégicas surgen de un proceso de planificación, y son reconocidas y respaldadas por la comunidad universitaria, logrando orientar el desarrollo de UDLA.

Para el área de Gestión Institucional, UDLA cuenta con ***políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad*** que se aplican en su práctica institucional y cubren sus principales procesos. En ese sentido, el Modelo de Calidad UDLA procura la aplicación de mecanismos en todos los ámbitos de la Institución. Asimismo, y dado los ajustes a las definiciones institucionales en el período evaluado, UDLA ha rearticulado sus políticas asociadas a la gestión de recursos humanos, financieros, tecnológicos y de infraestructura, dando muestras de su efectiva capacidad de ajuste.

Asimismo, la Universidad cuenta con políticas y mecanismos orientados a proveer ***las condiciones de operación necesarias para sustentar su Modelo Educativo y cumplir con su nuevo Plan de Desarrollo Estratégico***. Así, si bien la Institución se ha desenvuelto en un escenario financiero adverso producto de la no acreditación institucional 2013, ha sido capaz de desarrollar estrategias de auditoría y control

presupuestario para su recuperación económica, consistentes en la racionalización de consumos básicos y gastos operacionales, y los equilibrios en las dotaciones de personal académico y administrativo en función de las variaciones de la oferta de programas de pregrado. Esto ha permitido enfrentar esta amenaza de manera planificada y controlada, permitiéndole garantizar los recursos que su nueva Misión exige, y así asegurar que la Institución se proyecte en el tiempo. En ese sentido, cuenta con mecanismos que le permiten afrontar amenazas que puedan poner en riesgo la continuidad operacional de los servicios educativos, por medio de una estructura centralizada de asignación de inversión y presupuesto, que garantiza la homogeneidad de las instalaciones y recursos físicos en sedes y campus para el desarrollo académico de la docencia.

Por otro lado, ha implementado una serie de ajustes tendientes a poner en marcha sus nuevas definiciones institucionales. Todo ello se expresa, tanto en la planificación institucional que busca el desarrollo trifuncional de UDLA en el mediano plazo, como en sus planes de mejoramiento cuyo objetivo es superar aquellos aspectos que impiden la correcta consecución de los Propósitos Institucionales.

Para **consolidar sus mecanismos de aseguramiento de la calidad** y garantizar la coherencia institucional, efectividad de sus procesos misionales y homogeneidad de la gestión en todas sus sedes y campus, UDLA ha actualizado su Modelo de Calidad UDLA, el cual contiene un conjunto de orientaciones que buscan establecer sinergias positivas entre los procesos de aseguramiento de la calidad y mejoramiento continuo y los requerimientos externos planteados por el Sistema de Educación Superior. La instalación progresiva de dicho modelo ha permitido avanzar sostenidamente en la acreditación de carreras, la correcta evaluación del PDE 2014-16 e implementación del PDE 2017-21, así como en la instalación del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso.

El **sistema de gobierno** de UDLA es consistente con los Propósitos Institucionales y cuenta con autoridades unipersonales y colegiadas, cuyo nombramiento y funciones están establecidos formalmente en sus Estatutos y en el Reglamento Orgánico, los que también definen las instancias de decisión superior. El sistema de gobierno considera mecanismos de coordinación, ejecución y control entre las diferentes autoridades colegiadas y unipersonales, que actúan como mecanismos de aseguramiento de la calidad, para garantizar el cumplimiento efectivo de la reglamentación vigente y propiciar la toma de decisiones oportuna e informada.

La política de transparencia permite el acceso de la comunidad universitaria a información oportuna sobre diversos aspectos del quehacer institucional, a través de mecanismos que son reconocidos por los distintos estamentos, quienes declaran mayoritariamente que las decisiones del Cuerpo Directivo se basan en criterios conocidos y coherentes con los propósitos de UDLA.

La **estructura matricial define áreas jerárquicas y funcionales**, que se coordinan y complementan para avanzar en el logro de los propósitos. La estructura matricial permite una buena integración entre las sedes y las áreas funcionales, favoreciendo la homogeneidad del proceso formativo y de los servicios complementarios en una institución que se organiza en tres sedes distribuidas geográficamente. Asimismo, la Universidad cuenta con mecanismos que le permiten evaluar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de sus directivos, académicos y administrativos en general. Estos mecanismos son formales, sistemáticos y están explícitamente conectados con los Propósitos Institucionales definidos en el PDE.

Los cambios en la Misión y Visión han requerido de un proceso de modificación en la estructura, la que ha demostrado la suficiente flexibilidad para ajustarse a los Propósitos Institucionales, evidenciando la capacidad de autorregulación de la Institución. Sin embargo, la instalación de estas nuevas definiciones institucionales requiere de un proceso de seguimiento que asegure la efectividad de la nueva estructura en el mediano plazo.

En consecuencia, UDLA cuenta con un sistema de gobierno y una estructura organizacional ampliamente reconocidas al interior de la Institución, funcional a sus Propósitos Institucionales, que permite una apropiada gestión académica y de servicios en todas sus sedes, que cuenta con mecanismos de evaluación de las distintas funciones y cargos, y con una adecuada capacidad de ajuste al proyecto institucional.

En el ámbito de la **planificación estratégica**, cuenta con un Plan de Desarrollo Estratégico formulado de acuerdo a un proceso formal, que considera factores internos y externos para establecer sus definiciones estratégicas, prioridades y guiar el desarrollo de la Institución. Este plan cuenta con indicadores, metas, responsables, planes de acción y presupuestos que permiten un adecuado seguimiento a su implementación.

La elaboración de este plan considera la participación de diferentes áreas de la Universidad, y se materializa a través de planes anuales que explicitan su contribución al PDE. El proceso de evaluación y seguimiento de este plan se ha radicado en la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional, lo que provee un mecanismo de control independiente de los principales ejecutores de las acciones del mismo. Existen instancias de monitoreo, control y ajuste, así como herramientas tecnológicas que favorecen la efectividad del proceso de seguimiento. Esto se evidencia en el alto nivel de logro del PDE 2014-16 y el primer año de ejecución del PDE 2017-21, actualmente en vigencia. Sin embargo, estos mecanismos deben hacerse extensivos a los planes de desarrollo de las facultades, cuyo seguimiento no cuenta aún con una sistematización equivalente. El PDE es ampliamente conocido por la comunidad y se refleja en el quehacer de las distintas áreas a través de diversos mecanismos, tales como la evaluación de desempeño. Así, UDLA cuenta con un PDE conocido y explícito, que guía su accionar hacia la Misión y Visión, que posee acciones, indicadores, metas, responsables y que compromete recursos institucionales para dichas acciones.

En cuanto a la **Gestión de Recursos Humanos**, UDLA cuenta con políticas y mecanismos formalmente definidos que permiten orientar el desarrollo de la gestión de sus recursos asociados a los procesos de selección, reclutamiento, capacitación y promoción del personal académico y administrativo.

El proceso de selección es riguroso y transparente, a través de concursos públicos y promociones internas. Existen políticas y mecanismos de aplicación sistemática para perfeccionar y capacitar a personal académico y administrativo, y con un sistema de evaluación de desempeño anual, sistemático y de alta cobertura, que establece objetivos y compromisos individuales claros y medibles, alineados con los objetivos institucionales. Esta herramienta es altamente conocida y valorada, y entrega una base objetiva para decisiones respecto de cada colaborador.

UDLA cuenta con procedimientos que formaliza una metodología objetiva que permite establecer las remuneraciones en función de otros cargos similares dentro de la organización y en el medio externo, sin embargo, se requiere difundir de mejor forma las bases de cálculo, las variables que considera, y los niveles salariales de las instituciones que utiliza como referencia.

La gestión del clima organizacional ha demostrado ser efectiva, lo que se evidencia en que la Encuesta de Clima se ha mantenido estable en torno al 71% de aprobación como promedio de todas las dimensiones. Sin embargo, es fundamental reforzar los mecanismos de difusión respecto de las políticas de selección y reclutamiento del personal académico, profundizar los levantamientos de necesidades de capacitación y la coordinación de las oportunidades de desarrollo entre las distintas unidades académicas y la Dirección General de Personas. Por otro lado, la Universidad ve como una oportunidad de mejora el profundizar la inclusión de la Jerarquía Académica dentro de las variables que determinan los niveles de renta.

Desde la perspectiva de **recursos financieros**, UDLA muestra una situación patrimonial sólida, que permite financiar el PDE y asegurar la sustentabilidad del proyecto en el largo plazo. Esta situación patrimonial ha sido la base para la elaboración del Plan de Financiamiento Quinquenal, que permitirá contar con los recursos para sustentar el PDE, al mismo tiempo que mejoran los márgenes operacionales, en base a decisiones que demuestran su capacidad de autorregulación y la flexibilidad de la Institución para adaptarse al entorno. Estas decisiones permitirán mejorar sustantivamente la situación de liquidez, a la vez que le entrega la propiedad de los activos que hoy ocupa. La reducción de los arriendos permitirá, junto con la estabilización de la matrícula, la optimización de la oferta y la recuperación de aranceles, y de acuerdo a la gestión financiera responsable, con estricto apego al Presupuesto Anual y al Plan de Desarrollo Estratégico, que es característica de la Universidad, transitar hacia márgenes positivos en el horizonte del PDE.

La Institución deberá establecer una estructura orgánica que permita la administración de los edificios y compensar la disminución de la diversificación de los ingresos asociada a la disminución progresiva de dividendos de IESA. Esto demandará fortalecer otras fuentes de ingresos, tales como educación continua, prestación de servicios técnicos y de consultoría profesional, así como la participación en fondos competitivos estatales y privados.

En cuanto a la **infraestructura**, UDLA cuenta con políticas y mecanismos que le permiten asegurar la disponibilidad, suficiencia, pertinencia y homogeneidad de la infraestructura y equipamiento necesarios para implementar su proyecto institucional en el horizonte de planificación del PDE.

Para ello, a través del Plan Maestro de Infraestructura y las fichas técnicas, la Institución ha definido estándares de infraestructura y equipamiento que le permiten una adecuada implementación de los procesos formativos, favoreciendo la homogeneidad en la implementación de las carreras con un estándar equivalente en todos los campus y sedes, orientando las inversiones que la institución realiza. La suficiencia de estos estándares y el monitoreo de su cumplimiento, con apoyo de herramientas tecnológicas (FM Systems y mesas de ayuda), han redundado en un aumento significativo de los índices de satisfacción de estudiantes en el concepto infraestructura y equipamiento, lo que se corrobora en la encuesta a informantes clave, donde más del 74% tanto de académicos y docentes, estudiantes, como directivos y administrativos concuerdan con la afirmación “la infraestructura es la adecuada en función de los actuales requerimientos del campus”.

A pesar de esta buena valoración, el proceso de autoevaluación visualizó la necesidad de formalizar y estandarizar los protocolos de mantenimiento definido por las distintas facultades, así como agilizar las mantenciones correctivas de la infraestructura y equipamiento de servicios complementarios a la docencia de algunos de los campus de la Sede Santiago y simplificar el flujo de abastecimiento de insumos y equipos menores. Por otra parte, en el futuro inmediato, se requiere avanzar en la estandarización de espacios e instalaciones relacionadas con el desarrollo de la vida universitaria en

las distintas sedes, de manera de ofrecer a los estudiantes una experiencia similar en cuanto a la disponibilidad de oportunidades para desarrollar aspectos complementarios al académico.

La Universidad cuenta con una sólida estructura integrada de **sistemas de información**, donde todos los recursos de información son compartidos y validados dentro de una red de sistemas interdependientes. Los esfuerzos de inversión en esta área han permitido disponer reportes e indicadores institucionales desde un sistema de información web centralizado (BI-UDLA) que permiten la toma de decisiones informada y oportuna, tanto en el ámbito académico como en el de Gestión Institucional y que hoy se constituyen en una fortaleza para la Institución, por su cobertura, alcance, oportunidad y actualización permanente. Los servicios y equipamiento tecnológico son reconocidos como un elemento distintivo por la comunidad universitaria; en la encuesta a informantes clave, sobre el 84% en cada estamento valora los recursos tecnológicos que la Universidad dispone para ellos.

El **sistema de información institucional** BI-UDLA ha aumentado consistentemente sus bases de datos, reportes y consultas. Los servicios tecnológicos que apoyan directamente las actividades académicas de estudiantes y docentes, y su permanente mejora (reflejado en un alza de 60 puntos en la Encuesta NPS para el período 2015-2017, y un aumento de 17% en la categoría de evaluación “excelente” para la encuesta de la Mesa de Servicios TI) se visualizan como una fortaleza institucional, por su amplio alcance. Los sistemas SGA Banner y BI-UDLA apoyan a la mayoría de los procesos institucionales, y permiten la toma de decisiones en los distintos niveles estratégicos y operativos de la Institución. Todo lo anterior, permite que las unidades especializadas responsables del procesamiento y análisis de la información dispongan de fuentes seguras y confiables, constituyéndose en mecanismos de aseguramiento de la calidad y pieza clave del sistema de calidad institucional.

El **Modelo de Calidad UDLA** constituye, en sí mismo, un propósito del PDE 2017-21. Su diseño integra la evaluación de la coherencia institucional con la Misión, Visión y Propósitos Institucionales declarados, así como la evaluación de la efectividad del cumplimiento de los propósitos misionales (Docencia de Pregrado, Vinculación con el Medio e Investigación) y la homogeneidad del quehacer institucional en los distintos campus y sedes de la Universidad en la gestión de sus procesos clave. Este sistema ha fortalecido la capacidad de autorregulación y ha permitido un avance importante en la acreditación de carreras que hoy alcanza al 77% de la matrícula.

Especialmente interesante dentro de los avances en esta área es la implementación del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso, que permite asegurar que los estudiantes logran, al final del proceso formativo, los Resultados de Aprendizaje señalados en el Perfil de Egreso de cada carrera.

La implementación del modelo ha instaurado una cultura de mejoramiento continuo a los distintos procesos de autoevaluación, acreditación institucional y de carreras, que ha redundado en un aumento significativo de carreras acreditadas y estudiantes matriculados en carreras acreditadas. Asimismo, el conjunto de reportes institucionales y de carreras con indicadores de insumo, procesos y resultados, ha permitido consolidar un modelo de gestión basado en evidencia cuantitativa.

#### 4.11.2. Fortalezas

1. La Universidad cuenta con Misión, Visión, Valores y Propósitos definidos y explicitados en su Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21, que orientan su desarrollo y establecen las prioridades institucionales. Estos son reconocidos y valorados por toda la comunidad universitaria, y se manifiestan en el quehacer diario de la Institución.
2. El Plan de Desarrollo Estratégico es coherente con la Misión y Visión, y establece Objetivos Estratégicos, indicadores y metas que alinean la gestión de las distintas áreas de la Institución. Los mecanismos de seguimiento y control permiten el monitoreo sistemático de su implementación, y demuestran su efectividad en el alto nivel de cumplimiento del mismo.
3. La estructura matricial y el sistema de gobierno aseguran la coordinación entre las líneas jerárquicas y funcionales, resguardando la homogeneidad de los procesos académicos y administrativos. Esta forma de organización es funcional a los propósitos de la Universidad, consistente con su distribución geográfica, y es reconocida y valorada por los colaboradores. Los cambios y ajustes a su estructura dan cuenta de la capacidad de autorregulación institucional, orientada al cumplimiento de su Misión y proyecto institucional.
4. Los mecanismos de Evaluación del Desempeño se aplican de manera sistemática a colaboradores, permiten gestionar formalmente el desempeño de directivos, académicos y personal administrativo, y aseguran la consistencia de los compromisos individuales con los Objetivos Estratégicos y Propósitos Institucionales definidos en el Plan de Desarrollo Estratégico.
5. Existen y se aplican políticas y mecanismos formales para identificar, evaluar y actualizar las necesidades de infraestructura y equipamiento, de forma centralizada, resguardando la pertinencia y uniformidad de los recintos académicos. La utilización de fichas técnicas y estándares de infraestructura permiten asegurar la provisión de recursos para la implementación homogénea de las carreras según sus condiciones de diseño en todas las sedes, jornadas y regímenes en las cuales se despliega la oferta académica.
6. La Universidad ha implementado un conjunto de sistemas de información y plataformas integrados, que fortalecen la gestión institucional en los distintos niveles, favoreciendo la toma de decisiones de manera oportuna con evidencia completa y consistente. Dichos sistemas entregan servicios y apoyan procesos en las áreas de administración, Docencia, Vinculación con el Medio y gestión académica, con estándares de disponibilidad, seguridad e integridad de la información.
7. La capacidad de análisis institucional se ha fortalecido mediante la implementación de políticas y mecanismos orientados al uso de información veraz, oportuna y confiable que apoyan los procesos de gestión y la toma de decisiones estratégicas y operacionales. Esta capacidad de análisis ha sido clave a la hora de establecer las definiciones institucionales para el período 2017-21.
8. La Universidad ha implementado un sistema de aseguramiento de la calidad, que integra la evaluación de la coherencia institucional, el cumplimiento de procesos misionales y el monitoreo de procesos clave. Dicho sistema ha fortalecido la capacidad de autorregulación y permitido un significativo avance en los procesos de acreditación de las carreras, alcanzando una cobertura del 58% del total de carreras acreditables y un 77% de la matrícula.

### 4.11.3. Debilidades

1. Si bien todas las facultades tienen planes de desarrollo que cuentan con indicadores que permiten su monitoreo, resulta necesario formalizar las instancias periódicas de control y seguimiento de los mismos por parte del Comité de Rectoría.
2. Existe un disímil grado de conocimiento de los nuevos procedimientos asociados a la gestión de recursos humanos, en particular de los procesos de selección y contratación del personal académico y de los mecanismos de evaluación de los directivos.
3. Existe una débil articulación entre facultades y la Dirección General de Personas en cuanto a los mecanismos e iniciativas de capacitación y perfeccionamiento del personal académico
4. Los procesos de mantenimiento de infraestructura y equipamiento de servicios complementarios requieren de una revisión, de tal manera de disminuir los tiempos de respuesta en reparaciones no programadas.
5. A partir de los cambios en el Sistema de Educación Superior, resulta necesario expandir la matriz de ingresos, fortaleciendo actividades que permitan a UDLA diversificar sus fuentes de financiamiento, potenciar el proyecto académico institucional y reforzar la reputación en el medio.
6. Insuficiente estandarización de los espacios y servicios complementarios a la vida universitaria en los ámbitos de esparcimiento, cultural y deportivo.



# Docencia de Pregrado

## V. DOCENCIA DE PREGRADO

### 5.1. Descripción y propósitos del área

Para Universidad de Las Américas, el área de Docencia de Pregrado es el centro de su quehacer institucional. Como se ha señalado, el actual Plan de Desarrollo Estratégico ha definido avanzar hacia mayores niveles de complejidad en ámbitos de Vinculación con el Medio e Investigación. Así, en conjunto con impartir docencia, UDLA ha fortalecido estas dos funciones, las que se articulan con la Docencia de Pregrado con la finalidad de favorecer el proceso formativo, la innovación, la experiencia universitaria de los estudiantes y el desarrollo profesional de los académicos.

Los propósitos del área de Docencia de Pregrado se consignan en dos documentos: *Modelo Educativo*<sup>109</sup> y *Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21*<sup>110</sup>. A continuación, se hace referencia a los propósitos del área establecidos en el PDE y a sus respectivos Objetivos Estratégicos. En tanto, las características del Modelo Educativo y sus definiciones sobre la docencia se presentan en la siguiente sección.

El PDE establece como Propósito Institucional N° 1: *“Potenciar la implementación del Modelo Educativo y el aseguramiento de una formación de calidad”*. Para el cumplimiento de este propósito relacionado con el área de Docencia, se formularon siete Objetivos Estratégicos, los que a su vez cuentan con objetivos específicos, planes de acción, metas, indicadores, evidencia y responsables, que permiten monitorear el correcto cumplimiento de las metas institucionales para el período 2017-21.

Los Objetivos Estratégicos definidos en este Propósito Institucional son:

- Consolidar el Modelo Educativo por Resultados de Aprendizaje, asegurando el logro de los perfiles de egreso y la calidad del proceso formativo.
- Consolidar un plan integral de evaluación de perfiles de egreso que permita evaluar la progresión de los Resultados de Aprendizaje, y fortalecer el proceso de mejora continua de las carreras.
- Fortalecer el diseño e implementación de programas de educación de adultos y la innovación en metodologías de enseñanza-aprendizaje en programas para estudiantes con experiencia laboral.
- Fortalecer los Sellos Valóricos como ejes transversales de la formación universitaria.
- Consolidar el Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE) para favorecer los Resultados de Aprendizaje, la permanencia, progresión académica y eficiencia, que además le permita vivir una experiencia universitaria integral.
- Potenciar el plan general de desarrollo docente, que considere su reclutamiento, retención, evaluación y perfeccionamiento, y que garantice la calidad de la docencia y el desarrollo de la Investigación en ámbitos pedagógicos y disciplinarios.
- Actualizar la oferta académica acorde al Modelo Educativo y al desarrollo institucional.

Los procesos a partir de los cuales se organiza el área de Docencia de Pregrado en UDLA están vinculados en un primer nivel al diseño de carreras, al ciclo formativo de los estudiantes y a la retroalimentación del proceso formativo. En un segundo nivel, se encuentran los procesos directos

<sup>109</sup> Anexo de Docencia N° 1, *Modelo Educativo UDLA*.

<sup>110</sup> Anexo de Gestión N° 3, *Plan de Desarrollo Estratégico 2017-2021*.

de apoyo al estudiante, al docente y a la provisión de recursos. Finalmente, como un proceso permanente y transversal, se encuentra el Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso. La Figura 17 muestra los procesos de Docencia de Pregrado en los tres niveles descritos.

Figura 17. Procesos del área de Docencia de Pregrado



Fuente: Modelo de Aseguramiento de la Calidad

El conjunto de estos procesos cuenta con mecanismos de aseguramiento de la calidad que contemplan orientaciones para su diseño, implementación, análisis de resultados y toma de decisiones para la mejora continua, que emanan del Modelo de Calidad UDLA y se especifican en el documento *Docencia de Pregrado en UDLA: procesos y mecanismos de aseguramiento de la calidad*, Vicerrectoría Académica, UDLA, 2017.

En la Tabla 70 se listan los principales guías y procedimientos que orientan el área de Docencia de Pregrado. Los cuerpos normativos de carácter general fueron presentados en la Tabla 17 de la *Sección 4.1 Descripción y propósitos del área* (Gestión Institucional).

Tabla 70. Principales guías y procedimientos del área de docencia

Tipo de Documento	Documento	Vigencia (última modificación)
Guías de apropiación curricular del Modelo Educativo	<i>Guía del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso</i>	Noviembre 2016
	<i>Guía para diseñar, ajustar y rediseñar los planes de estudio</i>	Enero 2015
	<i>Guía para elaborar y usar Programas de Asignatura</i>	Marzo 2015
Guías para orientar la implementación pedagógica del Modelo Educativo	<i>Guía de evaluación educativa</i>	Marzo 2015
	<i>Guía de métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje</i>	Marzo 2015
	<i>Guía para el diseño y desarrollo curricular de Entornos Virtuales de Aprendizaje</i>	Mayo 2017
Procedimientos	<i>Guía de metodologías de enseñanza-aprendizaje para estudiantes adultos</i>	Mayo 2017
	<i>Procedimiento de ajuste curricular</i>	Febrero 2016
	<i>Procedimientos para solicitar nueva bibliografía</i>	Enero 2018

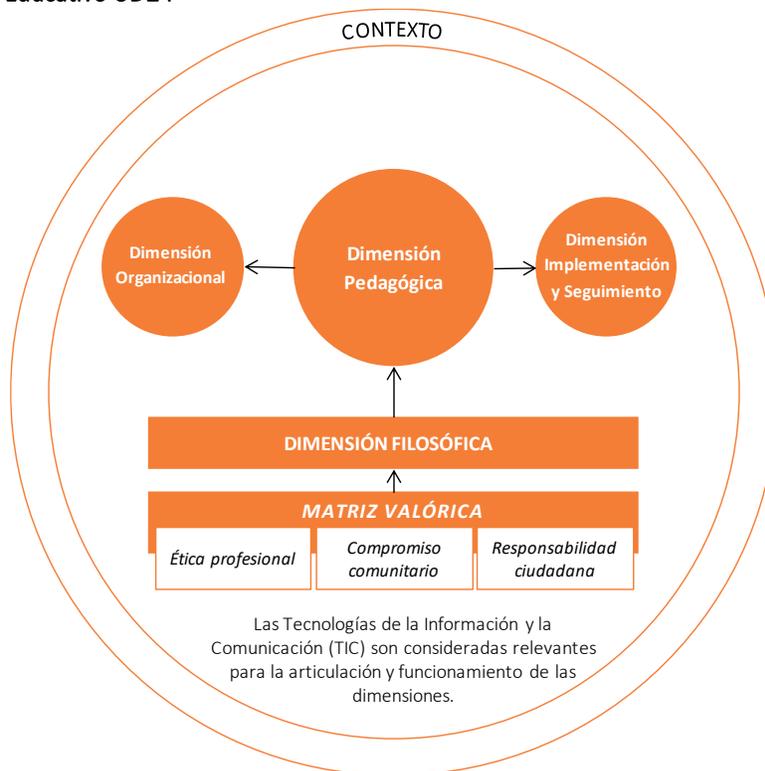
Fuente: Vicerrectoría Académica

## 5.2. Modelo Educativo UDLA

Los propósitos fundamentales del Modelo Educativo son establecer el conjunto de lineamientos filosóficos, pedagógicos, organizacionales, y de implementación y seguimiento que orientan el proceso de enseñanza-aprendizaje; y explicitar la propuesta educativa que ofrece UDLA, en el contexto de la diversidad de instituciones de educación superior.

El Modelo Educativo consta de cuatro dimensiones: filosófica, pedagógica, organizacional y de implementación y seguimiento (Figura 18).

Figura 18. Modelo Educativo UDLA



Fuente: *Modelo Educativo UDLA*, 2016

La dimensión **filosófica** aborda el tipo de persona que la Universidad aspira a formar, el objetivo de UDLA como institución de educación superior, su Visión y Misión, y su matriz valórica (ética profesional, compromiso comunitario y responsabilidad ciudadana), uso de tecnologías en la enseñanza-aprendizaje y vocación internacional.

La dimensión **pedagógica** constituye el Modelo Pedagógico de UDLA, que se define como una construcción teórica y metodológica que representa una particular relación entre el estudiante, el Diseño Curricular y el docente, así como también la manera en que se lleva a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La dimensión **organizacional** describe el sistema de gestión universitaria que la Institución ha establecido para maximizar su capacidad de funcionar con calidad y de ejecutar sus tareas académicas. Esta dimensión aborda la forma en que se conciben y realizan las tareas a nivel central y nivel de sedes/campus, de acuerdo a la estructura matricial de la Institución. Las unidades del nivel

central y del nivel de sedes y campus definen como meta común el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes y la calidad de la educación entregada. La gestión matricial ha puesto especial énfasis en la cooperación entre el nivel central y el nivel de sedes y campus, y en el establecimiento de espacios formales de trabajo, donde las unidades de ambos niveles dialogan respecto de las decisiones de diseño y ejecución, procurando siempre el alineamiento con el Modelo Educativo UDLA y el Plan de Desarrollo Estratégico.

La dimensión de **implementación y seguimiento** consiste en el proceso a través del cual la comunidad universitaria pone en funcionamiento las dimensiones del Modelo Educativo. Esto significa que sus miembros ejecutan el conjunto de lineamientos filosóficos, pedagógicos y organizacionales para llevar a cabo las tareas universitarias, con el fin de lograr las metas establecidas.

Debido a las implicancias de la dimensión pedagógica en la formación de los estudiantes, a continuación, se profundizan los principales aspectos referidos a esta dimensión.

La dimensión pedagógica del Modelo Educativo define la manera en que se lleva a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje en UDLA<sup>111</sup>, así como también las características y la interrelación que debe producirse entre sus tres componentes: currículum, *estudiante* y *docente* (Figura 19).

Figura 19. Dimensión pedagógica Modelo Educativo UDLA

COMPONENTES DE LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA		
CURRÍCULUM	ESTUDIANTE	DOCENTE
<p><b>ORGANIZADO POR RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Educación basada en resultados</li> <li>- Proceso formativo centrado en el estudiante</li> <li>- Saber tripartito: saber, saber hacer, y saber ser y convivir</li> </ul> <p><b>Perfil de Egreso e instrumentos curriculares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de Tributación</li> <li>- Malla Curricular</li> <li>- Programas de Asignatura</li> </ul>	<p><b>PERFIL DE INGRESO, APOYO INTEGRAL Y ASEGURAMIENTO DEL PERFIL DE EGRESO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación Diagnóstica de habilidades y conocimientos disciplinarios</li> <li>- Caracterización económica y psicosocial</li> <li>- Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante: acompañamiento académico, becas, talleres extra programáticos, etc.</li> <li>- Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso</li> </ul>	<p><b>ROL DEL DOCENTE EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE</b></p> <p><b>Desarrollo profesional docente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escuela Docente</li> <li>- Programa de Desarrollo Docente Laureate</li> <li>- Magíster en Docencia Universitaria</li> </ul> <p><b>Evaluación docente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación por parte de estudiantes</li> <li>- Autoevaluación</li> <li>- Evaluación de gestión</li> </ul>

Fuente: Modelo Educativo UDLA, 2016

En relación al **estudiante**, el Modelo Educativo explicita la necesidad de considerar las características del estudiantado al diseñar su proceso formativo y define la evaluación sistemática del logro del Perfil de Egreso. Esto demanda la aplicación de un diagnóstico académico y la elaboración de una caracterización de los estudiantes de primer año para identificar su perfil académico y psicosocial e implementar acciones de apoyo integral coherentes a este perfil y, finalmente, aplicar mecanismos para dar cuenta del logro de las metas formativas comprometidas en los perfiles de egreso.

<sup>111</sup> Anexo de Docencia N° 2, *Fundamentos de la Dimensión Pedagógica del Modelo Educativo*.

Respecto del *diseño curricular*, la Universidad avanzó desde un diseño organizado por Objetivos de Aprendizaje a un diseño por Resultados de Aprendizaje que se aplica desde el 2015, siguiendo una evolución similar a la experimentada por los currículums universitarios nacionales e internacionales. Consecuencia de esto fue la reformulación de los documentos curriculares del Plan de Estudios en razón de Resultados de Aprendizaje.

Los Resultados de Aprendizaje (RA) son enunciados que describen lo que los estudiantes son capaces de demostrar en términos de conocimientos, destrezas y actitudes, una vez finalizado un determinado proceso de aprendizaje. Esto es consistente con la centralidad que para la Institución tiene el estudiante, dado que los RA se focalizan en los desempeños que este ejecuta para demostrar su aprendizaje, tanto en el desarrollo como al término de su proceso formativo.

En consecuencia, el Diseño Curricular se sustenta en tres ejes: educación basada en Resultados de Aprendizaje, un proceso formativo centrado en el estudiante y el saber concebido de manera tripartita: saber, saber hacer, y saber ser y convivir.

El Diseño Curricular por Resultados de Aprendizaje de UDLA considera como eje articulador del Plan de Estudios el Perfil de Egreso, a partir del cual se originan los instrumentos curriculares: Matriz de Tributación Curricular, Malla Curricular y Programas de Asignatura, organizados estos últimos sobre la base de un sistema de créditos acorde con el SCT-Chile<sup>112</sup>. El Diseño Curricular y todos sus instrumentos tienen por objetivo garantizar el logro de las metas formativas de cada carrera.

En relación al *docente*, el Modelo Educativo establece la necesidad de brindarles perfeccionamiento en metodologías de enseñanza, aprendizaje y evaluación, pertinentes al currículo basado en Resultados de Aprendizaje. Para garantizar esto último, la Universidad pone a disposición de sus académicos y docentes alternativas de perfeccionamiento que tienen por propósito permitir su desarrollo durante el tiempo que se desempeñe en esta casa de estudios, a través del *Laureate Center for Global Faculty Excellence*, del Magíster en Docencia Universitaria (MDU) y del Programa Escuela Docente. También define la necesidad de evaluar el desempeño docente con el objeto de retroalimentar y atender oportunamente aquellos ámbitos que resulten descendidos.

### ***Fases de implementación de la dimensión pedagógica del Modelo Educativo***

La implementación de la dimensión pedagógica del Modelo Educativo a nivel institucional se concreta en cuatro fases: Fase 1, Perfil de Egreso y Diseño Curricular; Fase 2, Definición de estándares de implementación; Fase 3, Evaluación, y Fase 4, Plan de Mejoramiento.

La Fase 1 comenzó por la definición del Perfil de Egreso por Resultados de Aprendizaje; luego se adaptaron los instrumentos curriculares de cada carrera (Malla Curricular, Matriz de Tributación Curricular y Programas de Asignatura) y se culminó con el registro de toda la información curricular en el sistema Banner y el Portal de Planes de Estudio<sup>113</sup>. La Fase 1 se llevó a cabo para todas las carreras UDLA entre los años 2014-15. Para orientar el trabajo de las Direcciones de Escuela y sus equipos curriculares, se creó la Unidad de Gestión Curricular el año 2015 (en la actualidad Dirección de Gestión Curricular) y se generaron guías para la apropiación curricular del Modelo Educativo<sup>114</sup>.

<sup>112</sup> El Sistema de Créditos Académicos de UDLA (SCUDLA) se basa en los principios del SCT-Chile, considerando el tiempo que dedica el estudiante a las distintas actividades que debe realizar para lograr los resultados de aprendizajes de una asignatura.

<sup>113</sup> Portal de Planes de Estudios disponible en <http://planesdeestudio-intranet.udla.cl/> (intranet).

<sup>114</sup> Anexos de Docencia N° 3, N° 4, N° 5, N° 6 y N° 7. En: <http://www.udla.cl/universidad/modelo-educativo/guias-curriculares>

La Fase 2 implicó la definición de estándares de implementación del Modelo Educativo desde la perspectiva del docente, del estudiante y de los recursos necesarios para el aprendizaje (infraestructura, equipamiento y bibliografía). Esta fase se ejecutó a partir del 2015.

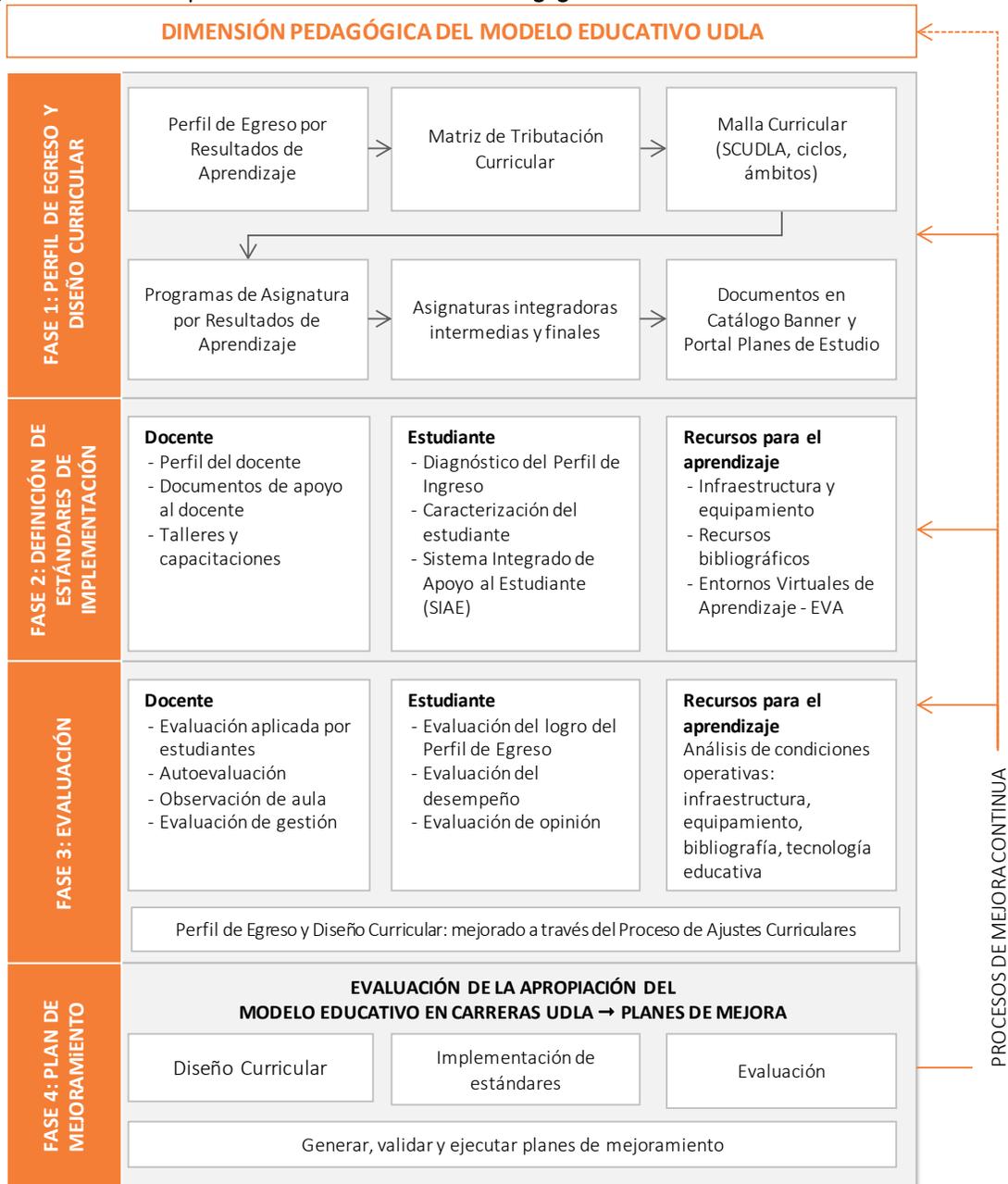
La Fase 3 se refiere a la evaluación de los componentes de la dimensión pedagógica del Modelo Educativo: desempeño docente, recursos para el aprendizaje, evaluación del logro del Perfil de Egreso y evaluación del Diseño Curricular. Esta fase se ha ejecutado desde 2016 y se perfeccionó en 2017 con la revisión y actualización de los protocolos de evaluación del logro del Perfil de Egreso.

La Fase 4 es la instancia en la que los equipos directivo-curriculares de cada Escuela analizan la información levantada en las fases anteriores y toman decisiones para la mejora continua de uno o más componentes de la dimensión pedagógica del Modelo Educativo. Hasta el 2016, esta fase se relacionaba básicamente con procesos de autoevaluación y acreditación de carreras, donde los planes de mejora constituían el instrumento esencial para reformular ámbitos en los que se detectaban falencias. Actualmente, esta fase tiene un carácter permanente dado que los nuevos lineamientos institucionales determinan la autoevaluación continua de los procesos formativos en las carreras que UDLA imparte.

La Figura 20 presenta un esquema con las fases de implementación de la dimensión pedagógica del Modelo Educativo.

Una de las mejoras más significativas del Modelo Educativo se produjo en 2016-17. En este período se formalizó un Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso que se constituye como eje fundamental de las instancias de evaluación y autoevaluación de las carreras, permitiendo asegurar un correcto diseño, evaluación del logro y retroalimentación de los perfiles de egreso de las carreras impartidas por UDLA.

Figura 20. Fases de implementación de la dimensión Pedagógica del Modelo Educativo UDLA



Fuente: Modelo Educativo UDLA, 2016

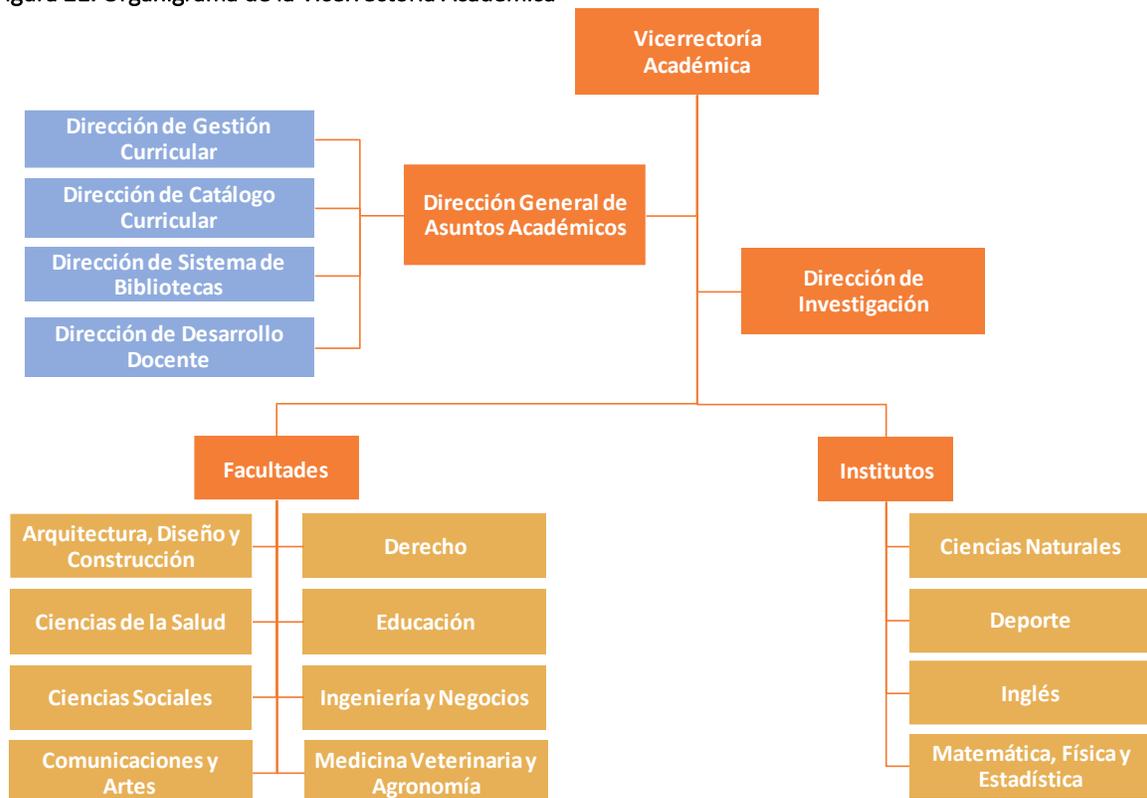
### 5.3. Estructura y gestión del área

La Docencia de Pregrado está situada bajo la conducción de la Vicerrectoría Académica (VRA) a quien corresponde dirigir, administrar, coordinar y supervisar los asuntos académicos de UDLA<sup>115</sup>. Por su parte, la Vicerrectoría de Operaciones se encarga de la organización, ejecución y control de las actividades relacionadas con los servicios y la operación de las sedes y campus de la Institución.

Para el cumplimiento de sus funciones, el Vicerrector Académico tiene las siguientes dependencias: facultades, escuelas e institutos, Dirección de Investigación y Dirección General de Asuntos Académicos.

La Figura 21 presenta el organigrama de la Vicerrectoría Académica.

Figura 21. Organigrama de la Vicerrectoría Académica



Fuente: Vicerrectoría Académica

En las facultades radica la esencia del trabajo académico de la Institución. Ellas llevan a cabo las funciones de Docencia, Investigación y Vinculación con el Medio en las disciplinas, materias y asignaturas propias de su especialidad. Organizan su actividad académica a través de las escuelas y consideran los siguientes cuerpos colegiados: el Consejo de Facultad, el Consejo de Escuela y el Comité Curricular de Escuela.

Los institutos son unidades académicas que complementan el trabajo que realizan las facultades y que imparten asignaturas de un área específica del conocimiento: Ciencias Naturales, Inglés,

<sup>115</sup> Anexo de Gestión N° 2, *Reglamento Orgánico*.

Deportes, y Matemática, Física y Estadística<sup>116</sup>. Realizan actividades de docencia, investigación y extensión tanto de manera independiente como en función de las facultades asociadas<sup>117</sup>.

La Dirección de Investigación apoya, promueve, articula y difunde la investigación y sus resultados en beneficio del aprendizaje de los estudiantes y del desarrollo académico de los docentes, con el objeto de lograr un fortalecimiento institucional y visibilidad en áreas de investigación seleccionadas<sup>118</sup>.

La Dirección General de Asuntos Académicos asesora al Vicerrector Académico en temas relacionados con la docencia y cuenta con unidades que brindan apoyo a las facultades en el proceso de implementación del Modelo Educativo, a nivel de Diseño Curricular y metodologías de enseñanza-aprendizaje y evaluación. De la DGAA dependen las siguientes unidades: Dirección de Gestión Curricular, Dirección de Catálogo Curricular, Dirección de Bibliotecas y Dirección de Desarrollo Docente.

La implementación de la docencia en campus se organiza a partir del sistema de gestión matricial, que permite una adecuada coordinación de las distintas unidades de las vicerrectorías Académica y de Operaciones. Esta coordinación se realiza a nivel de direcciones generales de ambas vicerrectorías y entre las autoridades académicas de las facultades y campus. La Tabla 71 detalla las autoridades de campus a cargo de la gestión de la docencia y su dependencia jerárquica y funcional.

**Tabla 71. Autoridades de campus a cargo de la gestión de la docencia con dependencia jerárquica y funcional**

Cargo/Función	Dependencia jerárquica	Dependencia funcional
Director Académico de Campus (DAC)	Vicerrector de Sede	VRA a través de la Dirección General de Asuntos Académicos
Director de Carrera de Campus	Director Académico de Campus	Decano y Director de Escuela
Coordinador de Instituto	Director Académico de Campus	Director de Instituto
Director de Asuntos Estudiantiles (DAE)	Vicerrector de Sede	VRO a través de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles

Fuente: Dirección General de Personas

Para mayor precisión, la Tabla 72 describe las funciones relacionadas con la gestión de la docencia a nivel central y de campus (ver también Figura 9 sobre estructura matricial a nivel de sede, presentada en *Sección 4.3.4.*).

Finalmente, la Dirección General de Asuntos Estudiantiles, dependiente de la Vicerrectoría de Operaciones, se encarga de las actividades y servicios ofrecidos a los estudiantes. Funcionalmente, se vincula con los Directores de Asuntos Estudiantiles de cada sede. A través de ellos se relaciona con las federaciones estudiantiles y centros de alumnos, realiza un seguimiento personalizado a los estudiantes con riesgo de deserción y organiza actividades extracurriculares. Además, esta área cuenta con una plataforma de atención a los estudiantes conocida como SRM (*Student Relationship Management*), herramienta del Sistema Microsoft Dynamics para canalizar los requerimientos de los estudiantes y derivarlos a las unidades correspondientes.

<sup>116</sup> El Instituto del Deporte es el único instituto que es directamente responsable de impartir carreras: Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y Técnico de Nivel Superior en Actividad Física y Deporte.

<sup>117</sup> Anexo de Gestión N° 2, *Reglamento Orgánico*.

<sup>118</sup> Anexo de Docencia N° 11, *Política de Investigación*.

Tabla 72. Descripción de funciones a nivel central y campus en gestión de la docencia

Casa Central	Campus
<p><b>Vicerrector Académico</b> Responsable de la dirección, gestión, coordinación y supervisión de los asuntos académicos de la Universidad, en conjunto con las facultades, escuelas e institutos. De esta vicerrectoría dependen los Decanos y Directores de Instituto; y para fines de coordinación y gestión académica, tiene bajo su dependencia a la Dirección de Investigación y la Dirección General de Asuntos Académicos.</p>	<p><b>Director Académico de Campus</b> Responsable de dirigir y coordinar la gestión académica del campus: seguimiento y evaluación del rendimiento académico, retención estudiantil, actividades de extensión académicas, entre otros. Depende administrativamente del Vicerrector de Sede y funcionalmente se relaciona con la Vicerrectoría Académica, por medio de la Dirección General de Asuntos Académicos y con las facultades por medio de sus decanos.</p>
<p><b>Decano</b> Ejerce las funciones académicas y de gestión de mayor responsabilidad dentro de las facultades. Le corresponde planificar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades docentes, de Investigación y de Vinculación con el Medio y el quehacer académico de su facultad. De la facultad dependen las escuelas, con sus correspondientes Directores de Escuela, así como directores, coordinadores y académicos de dichas unidades.</p> <p><b>Director de Escuela</b> Responsable del diseño y desarrollo de la propuesta curricular en las disciplinas propias de las carreras que imparte la escuela, de acuerdo con las políticas directivas definidas por las autoridades superiores. Le corresponde gestionar, coordinar y supervisar el quehacer académico de la escuela, velar por el aseguramiento de la calidad de la docencia, como también por el cumplimiento de los planes de estudio y los planes de mejoramiento emanados de sus procesos de autoevaluación y los correspondientes acuerdos de acreditación. Valida a los académicos y docentes que ejercen en campus.</p>	<p><b>Director de Carrera de Campus</b> Encargado de dirigir la carrera en el campus, en base a los lineamientos definidos por la facultad y el Director de Escuela correspondiente. Supervisa y controla el cumplimiento de los estándares del proceso pedagógico (asignaturas, evaluaciones, insumos requeridos, mallas curriculares, perfiles docentes). Coordina las instancias formales de reunión entre la escuela y el campus y analiza los indicadores de gestión de las carreras supervisadas. Depende administrativamente del Director Académico de Campus y funcionalmente del Decano y Director de Escuela correspondiente. Del Director de Carrera dependen los académicos y docentes honorario adscritos a esa carrera y campus.</p>
<p><b>Director de Instituto</b> Responsable de dirigir el instituto a su cargo. Debe implementar la propuesta curricular para las asignaturas (transversales) que imparte el instituto en su área de conocimiento, con el fin de contribuir al cumplimiento de los perfiles de egreso de las distintas carreras de acuerdo a los estándares definidos. Planifica y coordina las actividades de docencia, Vinculación con el Medio e Investigación del Instituto. Valida a los académicos y docentes que ejercen en campus.</p>	<p><b>Coordinador de Instituto de Campus</b> Responsable de coordinar las labores académicas y administrativas del instituto en campus de acuerdo a los lineamientos definidos por el instituto, con el objeto de desarrollar adecuadamente las actividades propias del área en lo que se refiere a docencia, Vinculación con el Medio e Investigación. Depende administrativamente del Director Académico de Campus y funcionalmente del Director de Instituto. Del Director de Instituto dependen los académicos y docentes adscritos a ese Instituto y campus.</p>

Fuente: Dirección General de Personas

## 5.4. Diseño y provisión de carreras

Esta sección presenta los propósitos, las políticas y mecanismos destinados a definir la oferta formativa, el diseño de los perfiles de egreso y planes de estudio, y la provisión de los recursos necesarios para el funcionamiento de las carreras ofrecidas por la Universidad.

### 5.4.1. Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad

#### Propósitos:

- Proveer una educación superior accesible y pertinente, con el objeto de contribuir a mejorar la base de capital humano que el país requiere para su desarrollo
- Asegurar la calidad de los perfiles de egreso de las carreras
- Asegurar la calidad del Diseño Curricular de las carreras
- Asegurar la asignación de recursos necesarios y equivalentes para el funcionamiento de una carrera, en todas las sedes y regímenes en que se dicta

#### Mecanismos de aseguramiento de la calidad:

- *Reglamentos y procedimientos que regulan la oferta académica:* regulan la definición de la oferta académica y establecen los protocolos para abrir y cerrar carreras, programas, sedes y campus.
- *Compendio de guías para la apropiación curricular del Modelo Educativo:* comprende las guías que orientan el trabajo de las facultades, escuelas y comités curriculares en el proceso de implementación del Modelo Educativo, principalmente desde la perspectiva del diseño, validación y retroalimentación de los perfiles de egreso y los planes de estudio.
- *Plataformas de diseño y gestión curricular:* Sistema de Gestión Académica (Banner) y Sistema de Gestión Curricular (ADPE-ADPRO), compuesto por el Administrador de Perfiles de Egreso (ADPE), Administrador de Programas de Asignatura (ADPRO) y Portal de Planes de Estudio. Estas plataformas permiten generar y resguardar la información curricular de las carreras y, a su vez, ponen a disposición de la comunidad académica esta información.
- *Procedimientos de revisión curricular:* fijan los protocolos para aplicar mejoras en el Diseño Curricular de las carreras. Establecen los requerimientos que debe cumplir una carrera para generar una solicitud de modificación curricular, así como los responsables y agentes involucrados en el análisis, validación y aprobación de dichas modificaciones.
- *Estándares para asegurar la asignación de recursos para carreras y programas:* comprende el diseño de estándares para asignar recursos, la implementación y el monitoreo de su cumplimiento.

### 5.4.2. Oferta académica

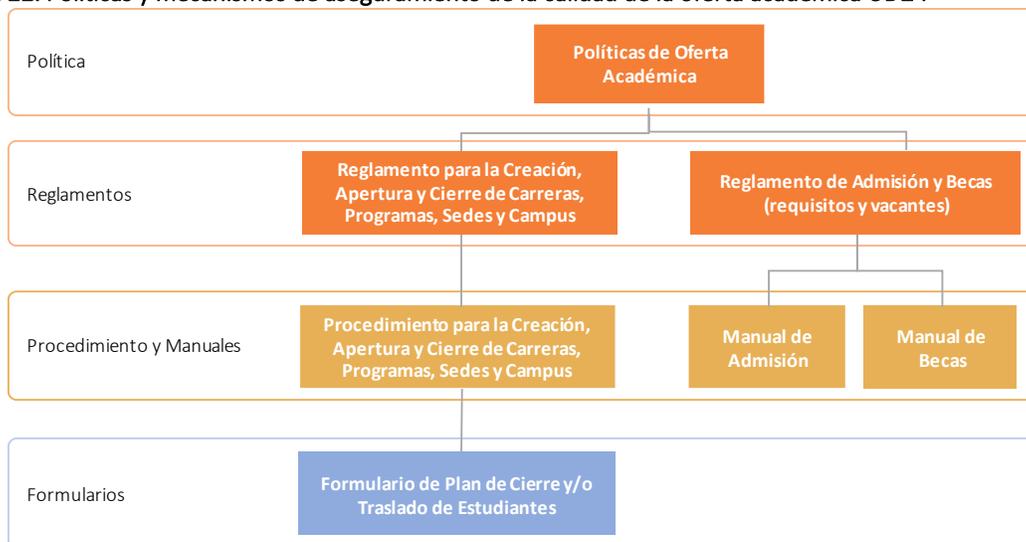
Las políticas de oferta académica definen que las carreras impartidas deben ajustarse al contexto y a las necesidades de formación de recursos humanos del país, siguiendo los objetivos del proyecto educativo de la Universidad. Para la definición de su oferta académica, UDLA ha desarrollado un modelo de análisis estratégico que considera cuatro dimensiones:

- *Contexto:* análisis del sector productivo al cual se asocia la carrera, interés de los estudiantes en los programas ofertados y consistencia con el proyecto educativo universitario, entre otros.
- *Recursos:* estimación de recursos académicos, operacionales y de infraestructura, y otros de acuerdo a las necesidades de cada carrera.

- *Resultados del proceso formativo*: evaluación y/o estimación de las tasas de retención, titulación y empleabilidad, además de otros factores.
- *Sustentabilidad*: evaluación económica de la carrera, considerando aranceles, costos operacionales e inversiones.

Así, la oferta académica responde a la articulación entre los intereses de los estudiantes, las necesidades del país y el proyecto educativo de la Universidad. Las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad de la oferta académica se presentan esquemáticamente en la Figura 22.

**Figura 22. Políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad de la oferta académica UDLA**



Fuente: Secretaría General

#### a. Carreras, programas, sedes y campus: creación y apertura

UDLA cuenta con reglamentos y procedimientos para la creación, apertura y cierre de carreras, programas, sedes y campus, donde establece los plazos y responsables de proponer, evaluar, autorizar y aplicar las acciones relacionadas con estos procesos<sup>119</sup>.

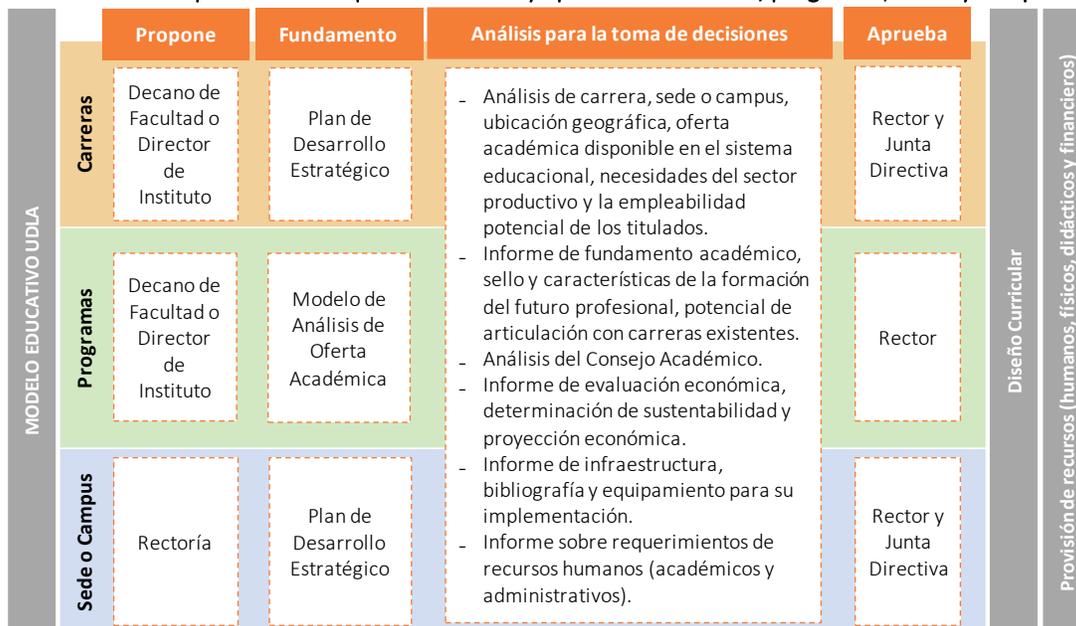
El procedimiento para crear carreras, programas, sedes y campus demanda un conjunto de fundamentos y análisis que se detallan en la Figura 23.

La creación y apertura de una carrera debe ser evaluada y aprobada por el Rector<sup>120</sup> y la Junta Directiva, en tanto que son las facultades, a través del Director de Escuela y Comité Curricular, quienes deben trabajar en el levantamiento y validación del Perfil de Egreso y Plan de Estudios. Para este fin, la facultad/escuela cuenta con unidades de apoyo especializadas (Dirección de Gestión Curricular y Dirección de Catálogo Curricular). Los detalles de estos procedimientos se presentarán en la *Sección 5.4.3*.

<sup>119</sup> Anexo de Docencia N° 12, *Reglamento para la creación, apertura y cierre de carreras, programas sedes y campus*.

<sup>120</sup> El Rector realiza esta evaluación y aprobación previa consulta al Comité de Rectoría.

Figura 23. Síntesis del procedimiento para la creación y apertura de carreras, programas, sedes y campus



Fuente: *Procedimiento para la Creación, Apertura y Cierre de Carreras, Programas, Sedes y Campus*, UDLA, 2017

**b. Carreras, programas, sedes y campus: cierre**

UDLA cuenta con procedimientos para llevar a cabo el cierre de carreras, programas, sedes y campus. En estos se establecen los lineamientos para la aplicación de planes de cierre o traslado de estudiantes y los motivos que justifican esta decisión.

Conforme al criterio de apertura de carreras, programas, sedes y campus, y su eventual posibilidad de cierre, las carreras UDLA se clasifican en: vigentes con admisión, vigentes sin admisión, con plan de cierre en curso y cerradas. Una carrera vigente con admisión es aquella que tiene estudiantes y admisión abierta. Una carrera vigente sin admisión es aquella que posee estudiantes, pero no cuenta con admisión de primer año. Una carrera con plan de cierre en curso es una carrera sin admisión sobre la cual se oficializó su cierre definitivo. Una carrera cerrada es aquella que ha llevado a cabo completamente su plan de cierre. Las carreras que se encuentren por dos años consecutivos en la categoría de vigentes sin admisión, previa solicitud de la Vicerrectoría Académica, ingresarán a un proceso de análisis para su cierre definitivo y ejecución del plan de cierre.

La Figura 24 muestra de manera esquemática los fundamentos y análisis requeridos para aplicar cierre de carreras, programas, sedes y campus.

Figura 24. Síntesis del procedimiento para el cierre de carreras, programas, sedes y campus



Fuente: *Procedimiento para la Creación, Apertura y Cierre de Carreras, Programas, Sedes y Campus*, UDLA, 2017

Respecto del cierre de carreras y programas, entre los años 2014-2018 se determinó el cierre de 14 carreras según se aprecia en la Tabla 73. Estas carreras no contaban con alumnos al momento de su cierre.

UDLA cuenta con mecanismos para resguardar que todos los estudiantes de carreras que inician su plan de cierre cumplan integralmente todas las operaciones académicas y de servicios establecidas en el Plan de Estudios.

**Tabla 73. Carreras cerradas: 2014-2018**  
(número de carreras)

Facultad	Carrera	Año de Cierre
Arquitectura, Diseño y Construcción	Diseño de Muebles y Objetos	2018
	Diseño Digital, Web e Interacción	2018
	Ingeniería Civil en Obras Civiles	2015
Comunicaciones y Artes	Intérprete en Canto	2018
Educación	Psicopedagogía	2018
Ingeniería y Negocios	Ingeniería de Ejecución en Comercio Internacional	2016
	Ingeniería en Bioprocesos	2017
	TNS Contador General	2016
	TNS en Administración de Negocios Gastronómicos	2016
	TNS en Comercio Internacional	2015
	TNS en Computación	2016
	TNS en Gastronomía	2016
Instituto del Deporte	TNS en Deporte Aventura	2015
<b>Total carreras cerradas</b>		<b>14</b>

Fuente: Dirección de Catálogo Curricular

La Tabla 74 muestra las carreras con plan de cierre en curso el 2018.

**Tabla 74. Carreras con plan de cierre en curso: 2018**  
(número de alumnos)

Facultad	Carrera	N° alumnos
Arquitectura, Diseño y Construcción	Diseño de Vestuario	17
	TNS en Topografía	6
Comunicaciones y Artes	Creación e Interpretación Musical	3
Educación	Pedagogía en Historia, Geografía y Educación Cívica	36
	Pedagogía en Biología y Ciencias Naturales	8
	Pedagogía en Lengua Castellana y Literatura	11
	Pedagogía en Matemática y Estadística	14
Ingeniería y Negocios	Ingeniería Ambiental	7
<b>Total alumnos en plan de cierre</b>		<b>102</b>

Nota: Número de alumnos vigentes al 30 de abril de 2018.

Fuente: Dirección de Catálogo Curricular

Las carreras que se encuentran en plan de cierre se caracterizan por tener baja matrícula y, por ello, el número de alumnos afectados es minoritario. Entre las principales causas de la baja matrícula se cuentan los cambios en las políticas públicas y el establecimiento de mayores requisitos de admisión para las carreras técnicas, como se detallará en la *Sección 5.5.2*.

Para todos los casos en que se ha suspendido la matrícula y aplicado plan de cierre, UDLA garantiza que los estudiantes completen sus ciclos formativos de acuerdo a lo establecido en su Plan de Estudios.

A nivel de sedes y campus, a partir del 2015 se implementó el Plan de Cierre del Campus Santiago Norte de acuerdo al procedimiento establecido, siendo la única modificación de campus en el período analizado. El proceso de cierre comenzó con la suspensión de admisión en 2015 y concluyó el 2017 con el traslado de estudiantes a otros campus de la Universidad<sup>121</sup>.

### c. Oferta de carreras

Como consecuencia de la aplicación de políticas y mecanismos relacionados con la definición de la oferta académica, la oferta de carreras disminuyó de 59 carreras con admisión de primer año en 2014 a 46 carreras con admisión de primer año en 2018.

La Tabla 75 muestra la evolución de la oferta de carreras entre 2014-2018 y su clasificación de acuerdo al estado de vigencia.

**Tabla 75. Oferta de carreras según estado de vigencia de la carrera: 2014-2018**  
(número de carreras)

	2014	2015	2016	2017	2018
Carreras vigentes con admisión	59	54	54	50	46
Carreras vigentes sin admisión	12	14	8	12	4
Carreras con plan de cierre en curso	-	-	-	-	8
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>68</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>58</b>

Fuente: Dirección de Catálogo Curricular

<sup>121</sup> Anexo de Gestión N°9, Decreto de Rectoría N° 27032017-01. Proceso de cierre Campus Santiago Norte.

La Tabla 76 muestra el detalle de la oferta de carreras en 2018. Se identifica la sede y el régimen en que se imparten las carreras.

Tabla 76. Oferta de carreras por sede y régimen: 2018

Facultad	Carrera	Santiago			Viña del Mar			Concepción		
		Diurno	Vesp.	Execut.	Diurno	Vesp.	Execut.	Diurno	Vesp.	Execut.
Arquitectura, Diseño y Construcción	Animación Digital	X								
	Arquitectura	X			X					
	Construcción Civil	X		X			X			
	Diseño Gráfico	X								
	TNS en Construcción		X			X				
Ciencias de la Salud	Enfermería	X			X			X		
	Fonoaudiología	X			X			X		
	Kinesiología	X			X			X		
	Nutrición y Dietética	X			X			X		
	Terapia Ocupacional	X			X			X		
Ciencias Sociales	TNS en Enfermería	X			X					
	Psicología	X		X	X		X	X		X
Comunicaciones y Artes	Trabajo Social	X	X		X	X		X	X	
	Comunicación Audiovisual y Multimedia	X								
	Intérprete en Danza	X								
	Periodismo	X		X						
	Publicidad	X								
	Relaciones Públicas	X		X						
Derecho	Traductor e Interpretación en Inglés	X	X		X	X				
	Derecho	X	X	X	X		X	X		X
Educación	Educación Diferencial	X	X		X			X		
	Educación Parvularia	X	X		X			X		
	Pedagogía en Educación Básica	X	X							
	Pedagogía en Educación Física	X						X		
	Pedagogía en Inglés	X								
Ingeniería y Negocios	Contador Auditor	X	X	X			X			
	Hotelería y Turismo	X								
	Ingeniería Civil en Computación e Informática			X						
	Ingeniería Civil Industrial	X		X			X	X		X
	Ingeniería Comercial	X		X	X		X	X		X
	Ingeniería de Ejecución en Informática	X		X						
	Ingeniería de Ejecución Industrial	X		X	X		X	X		X
	Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas	X		X			X			
	Ingeniería en Minas	X		X			X			
Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medioambiente			X			X				

Facultad	Carrera	Santiago			Viña del Mar			Concepción		
		Diurno	Vesp.	Execut.	Diurno	Vesp.	Execut.	Diurno	Vesp.	Execut.
	Gastronomía y Negocios Gastronómicos	X								
	TNS en Administración de Empresas	X	X	X			X			X
	TNS en Operaciones Mineras		X							
	TNS Organización y Producción de Eventos	X								
	TNS Prevención de Riesgos		X							
Medicina Veterinaria y Agronomía	Agronomía	X								
	Medicina Veterinaria	X		X	X		X	X		
	TNS en Agroviticultura y Enología	X								
	TNS Veterinario	X								
Instituto del Deporte	Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física	X	X		X		X	X		
	TNS Actividad Física y Deporte	X	X							
<b>Total programas que se dictan</b>		<b>41</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>7</b>

Nota: TNS, Técnico de Nivel Superior.

Fuente: Dirección de Catálogo Curricular

En 2018, la Sede Santiago presentó matrícula de primer año en las 46 carreras con admisión vigente; por su parte, la Sede Viña del Mar lo hizo en 24 carreras; y, finalmente, la Sede Concepción presentó matrícula en 17 carreras con admisión vigente.

#### d. Definición de vacantes y aranceles

La Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio, en conjunto con las facultades y sedes respectivas, proponen las vacantes de cada carrera y programas de estudio de pregrado para cada período de admisión. Las vacantes se establecen mediante un análisis que considera la tendencia histórica de matrícula, las necesidades de formación por parte de los estudiantes, la experiencia de aprendizaje universitaria definida en el Plan de Estudios y el método de aprendizaje<sup>122</sup>.

La propuesta de vacantes es visada por la Vicerrectoría Académica en conjunto con los Decanos de las distintas facultades y la Vicerrectoría de Finanzas y Servicios, para luego presentarla para su aprobación final del Rector, previa consulta al Comité de Rectoría.

La Universidad ha debido realizar ajustes a sus vacantes, con el fin de adecuarse a los profundos cambios internos que implicaron la pérdida y posterior recuperación de la acreditación institucional, y también para hacer frente a los cambios regulatorios, principalmente en lo que se refiere a la Ley N° 20.903 que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente y a la implementación de la gratuidad, primero mediante glosa presupuestaria y luego mediante Ley N° 21.091 sobre Educación Superior, aspectos que también son vistos en la *Sección 5.5.2*, que analiza los resultados de matrícula.

Como se observa en la Tabla 77, el porcentaje ocupado de vacantes alcanzó el 2014 un 58%, luego de la pérdida de acreditación institucional. Posteriormente, se observa una disminución de vacantes

<sup>122</sup> En general, se ha determinado un mínimo de 20 cupos por sección de primer año, si bien se han considerado criterios excepcionales para carreras que históricamente han tenido un tamaño de admisión menor, y que corresponden a carreras de interés para UDLA.

producto de adecuaciones internas a la menor cantidad de estudiantes, como la reducción de infraestructura y el plan de reducción de la oferta académica. A partir de 2016, la cantidad de vacantes se recupera y estabiliza, en una planificación que incorpora un fortalecimiento académico y la apertura de una carrera profesional. La menor tasa de ocupación de vacantes en 2018 obedece, básicamente, al impacto de la gratuidad especialmente en carreras técnicas.

**Tabla 77. Vacantes ofrecidas y ocupadas por sede: 2014-2018**

(número de estudiantes y porcentajes)

Sede	2014		2015		2016		2017		2018	
	Vacantes ofrecidas	Vacantes ocupadas								
Santiago	7.846	4.518	4.710	3.801	5.517	4.423	6.427	5.261	6.146	4.517
Viña del Mar	1.611	876	875	658	1.046	786	1.358	984	1.186	822
Concepción	1.153	734	867	706	1.001	899	881	939	1.141	788
<b>Total UDLA</b>	<b>10.610</b>	<b>6.128</b>	<b>6.452</b>	<b>5.165</b>	<b>7.564</b>	<b>6.108</b>	<b>8.666</b>	<b>7.184</b>	<b>8.473</b>	<b>6.127</b>
<b>Ratio</b>		<b>58%</b>		<b>80%</b>		<b>81%</b>		<b>83%</b>		<b>72%</b>

Fuente: Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio

La Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio es también responsable de actualizar los aranceles para cada proceso de admisión de alumnos nuevos. La propuesta de aranceles es visada por Vicerrectoría de Finanzas y Servicios, para luego presentarla al Rector, quien aprueba previa consulta al Comité de Rectoría. La fijación considera el perfil de estudiantes que ingresaron a la Universidad en el período anterior, la oferta disponible en el sistema de educación superior y la necesidad de formación e interés de postulantes en los programas UDLA, así como las declaraciones misionales de la institución, en el sentido de ofrecer oportunidades de aprendizaje a jóvenes y adultos y contribuir al desarrollo de las comunidades con las que se relaciona.

Asimismo, UDLA cuenta con un programa de becas internas que busca promover la matrícula de una amplia y heterogénea población estudiantil, ofreciendo un completo sistema desarrollado a partir del conocimiento de sus estudiantes y que considera, entre otras variables, el mérito académico, sus destrezas específicas, su nivel socioeconómico, y situación laboral y familiar. Los beneficios señalados son asignados por orden de matrícula. La información sobre los beneficiados con estos programas se presentará en la *Sección 5.7 Estudiantes*.

### 5.4.3. Diseño Curricular: perfiles de egreso y planes de estudio

Los perfiles de egreso y los planes de estudio<sup>123</sup> de las carreras de UDLA se definen y elaboran a partir de los lineamientos emanados del Modelo Educativo, profundizados y detallados en las guías para la apropiación curricular del Modelo Educativo. El Diseño Curricular del Plan de Estudios es la explicitación del proceso formativo conducente al logro del Perfil de Egreso de una carrera. Describe los conocimientos, habilidades y actitudes que el estudiante debe desarrollar a lo largo de su formación técnica o profesional, la estructura curricular de la carrera, los métodos de enseñanza-aprendizaje, y la evaluación del proceso formativo.

Estos elementos se sistematizan a partir del Perfil de Egreso, dando origen a la documentación curricular de la carrera que se conforma por la Matriz de Tributación, la Malla Curricular, los Programas de Asignatura, y los procedimientos de prácticas, graduación y titulación. La

<sup>123</sup> Para definir los elementos constitutivos del Plan de Estudios se tuvo en cuenta las directrices emanadas de CNA y CRUCH. Ver CRUCH, *Manual para la Implementación del Sistema de Créditos Académicos Transferibles SCT – Chile* (Santiago, CRUCH: 2013) y CNA, *Criterios de evaluación para carreras y programas de pregrado*, documento de consulta (Santiago, CNA: 2014).

responsabilidad de diseñar y ajustar el currículo del Plan de Estudios de cada carrera recae en el Director de Escuela y su Comité Curricular, requiriendo la supervisión y aprobación del Decano para la presentación de las propuestas curriculares a la Vicerrectoría Académica.

Para asegurar la pertinencia, calidad y homogeneidad del Diseño Curricular, la Institución cuenta con unidades especializadas, como la Dirección de Gestión Curricular (DGC), la Dirección de Catálogo Curricular, y el Programa Escuela Docente (PED), que orientan el trabajo que realizan las escuelas y comités curriculares por medio de manuales, procedimientos y capacitaciones.

La Vicerrectoría Académica ha realizado capacitaciones que han permitido profundizar el acompañamiento dirigido a directivos de facultad/escuelas, comités curriculares, líderes pedagógicos de campus, y cuerpo académico y docentes. Entre 2015 y 2017 asistieron 2.010 académicos y docentes a las actividades de capacitación presenciales referidas a Modelo Educativo y Diseño Curricular. En 2017, se adicionó una instancia periódica de capacitación, llamada Academia Curricular, con el objetivo de profundizar la capacitación curricular en los equipos directivos que lideran el análisis del Perfil de Egreso y Plan de Estudios. Estas acciones tienen por objeto asegurar la implementación del Modelo Educativo y la formación de calidad de manera continua.

La Tabla 78 muestra los asistentes a las Academias Curriculares en 2017.

**Tabla 78. Asistencia de equipos directivos y comités curriculares a Academias Curriculares: 2017**  
(fechas y número de participantes)

Academia Curricular	Fecha	Participantes
Diseño curricular: lineamientos generales para el diseño de Programas de Asignatura por Resultados de Aprendizaje	18/01/2017	49
Monitoreo y mejoramiento continuo del Plan de Estudios	08/02/2017 08/03/2017	53
Asignaturas integradoras para la evaluación del logro del Perfil de Egreso	05/05/2017	88
Perfil de Ingreso	07/06/2017	80
Matriz de Tributación Curricular: mecanismo de monitoreo y mejoramiento continuo del Plan de Estudios	29/11/2017	82

Fuente: Dirección de Gestión Curricular

El conjunto de capacitaciones realizadas al cuerpo académico y docente, destinadas a orientar la implementación del Modelo Educativo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, se detallan en la *Sección 5.6.3*.

#### 5.4.3.1. Plataformas de diseño y gestión curricular

Con el objetivo de facilitar la elaboración, gestión y resguardo de la información curricular de las carreras, UDLA cuenta con plataformas de administración curricular. En primer lugar, el Administrador de Perfil de Egreso (ADPE) tiene por objetivo la elaboración y administración de perfiles de egreso y matrices de tributación a través de una plataforma virtual, garantizando la integración y coherencia de la documentación curricular de las carreras. En segundo lugar, el Administrador de Programas de Asignatura (ADPRO) permite la elaboración, administración y gestión de los Programas de Asignatura. Ambos sistemas (ADPE y ADPRO) están integrados, con actualización simultánea, permitiendo asegurar la consistencia de la información curricular. La Figura 25 muestra la integración de plataformas de administración curricular.

Figura 25. Integración de plataformas de administración curricular



Fuente: Dirección de Catálogo Curricular y Dirección de Gestión Curricular

Con el propósito de resguardar en un único lugar la documentación curricular de cada carrera, UDLA cuenta con el Portal de Planes de Estudio (Figura 26), al cual la comunidad educativa puede acceder desde la intranet institucional. En este se puede consultar toda la documentación correspondiente al Plan de Estudios de una carrera, es decir, Perfil de Egreso, Matriz de Tributación Curricular, Malla Curricular, Programas de Asignatura, documentos asociados a prácticas y documentos vinculados al otorgamiento de título y grado.

Figura 26. Portal Planes de Estudio UDLA



Fuente: Intranet UDLA

Adicionalmente, los estudiantes, académicos y docentes de UDLA acceden al conjunto de información curricular de las carreras a través del Portal MiUDLA.

### 5.4.3.2. Diseño, validación y retroalimentación de perfiles de egreso

Dado que el Perfil de Egreso orienta el diseño del Plan de Estudios determinando sus características y alcances para el logro de las metas formativas comprometidas por la carrera, UDLA instala el *Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso* que garantiza la calidad del mismo<sup>124</sup>. A continuación, se indican los mecanismos involucrados en su diseño, validación y retroalimentación.

#### a. Diseño y validación de perfiles de egreso UDLA

La etapa de diseño y validación del Perfil de Egreso garantiza que este instrumento curricular sea pertinente al contexto disciplinar y laboral vinculado a la carrera. Asimismo, la Institución prescribe el levantamiento y resguardo de toda la evidencia relacionada a este proceso: actas, encuestas, entrevistas, y cualquier otro medio de consulta.

La Tabla 79 describe las fases de diseño, validación y socialización del Perfil de Egreso.

**Tabla 79. Fases de diseño, validación y socialización del Perfil de Egreso UDLA**

Fases	Descripción
Fase 1: Recopilación de información proveniente de diversas fuentes	Al crear una nueva carrera o actualizar el Perfil de Egreso de una carrera existente, se debe analizar la documentación institucional y del medio externo, consultar a expertos en la disciplina, consultar a futuros empleadores y analizar oferta académica nacional para asegurar la viabilidad y consistencia de la nueva carrera.
Fase 2: Levantamiento de Perfil de Egreso	El Director de Escuela, junto a su Comité Curricular, elabora una propuesta preliminar de Perfil de Egreso que incluye una declaración general de la carrera que contemple sus ámbitos de realización, Resultados de Aprendizaje Genéricos y Resultados de Aprendizaje Específicos, considerando la información recopilada en la Fase 1.
Fase 3: Consulta preliminar a informantes clave: expertos de la disciplina y empleadores	La versión preliminar del Perfil de Egreso es sometida a consulta de informantes clave (especialistas de la disciplina/profesión, empleadores o potenciales empleadores, y egresados) distintos a los que participaron en la Fase 1.
Fase 4: Integración de ajustes	Una vez obtenida y analizada la información proveniente de la Fase 3, el Director de Escuela y su Comité Curricular identifican los aportes y sugerencias que son pertinentes de ser incorporados a la versión definitiva del Perfil de Egreso, para solicitar su validación.
Fase 5: Validación del Perfil de Egreso y Plan De Estudios UDLA	El Perfil de Egreso definitivo es sometido a consulta a informantes clave respecto de su pertinencia formativa. La validación se realiza en dos ocasiones: en aperturas de nuevas carreras y en procesos de ajustes curriculares, garantizando que la nueva oferta académica sea relevante y que la carrera se adecúe a los cambios disciplinares de acuerdo al contexto social y productivo.
Fase 6: Validación por parte de la Vicerrectoría Académica	Luego de la validación externa, el Decano de la facultad de la carrera solicita la validación final a la Vicerrectoría Académica, siendo la Dirección de Gestión Curricular y la Dirección de Aseguramiento de la Calidad quienes certifican el cumplimiento de los protocolos establecidos, para su validación final. Por último, la Vicerrectoría Académica autoriza la difusión y publicación de la versión final del Perfil de Egreso en el portal de Planes de Estudio.
Fase 7: Socialización del Perfil de Egreso	Dando cumplimiento a las fases anteriores, la Vicerrectoría Académica autoriza la socialización del perfil. En primer lugar, la Dirección de Catálogo Curricular publica y resguarda el Perfil de Egreso y toda la documentación curricular de la carrera en el Portal de Planes de Estudio UDLA. En segundo lugar, la difusión interna es responsabilidad del Director de Escuela. Por último, la difusión externa de la nueva oferta académica está a cargo del área de Admisión.

Fuente: *Guía del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso*, UDLA, 2015

<sup>124</sup> Anexo de Docencia N° 3, *Guía Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso*.

**b. Retroalimentación de los perfiles de egreso en carreras UDLA**

El *Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso* contempla la etapa de retroalimentación, que cuenta con mecanismos que permiten analizar el proceso formativo de cada carrera de manera integral. Estos mecanismos consisten principalmente en análisis de desempeño y encuestas a informantes clave (estudiantes, egresados, empleadores y especialistas del área), a través de los cuales se identifican fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de los perfiles de egreso y planes de estudio en su conjunto.

Actualmente, UDLA cuenta con los perfiles de egreso actualizados de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Modelo Educativo, y con evidencia de retroalimentación del Perfil de Egreso en el todas las carreras con admisión vigente <sup>125</sup>.

**5.4.3.3. Diseño del Plan de Estudios<sup>126</sup>**

El diseño del Plan de Estudios se orienta a partir del Perfil de Egreso. Este último origina una serie de instrumentos curriculares y documentos que conforman el Plan de Estudios y permiten organizar el proceso formativo de las carreras UDLA. A continuación, se listan y posteriormente se describen estos instrumentos:

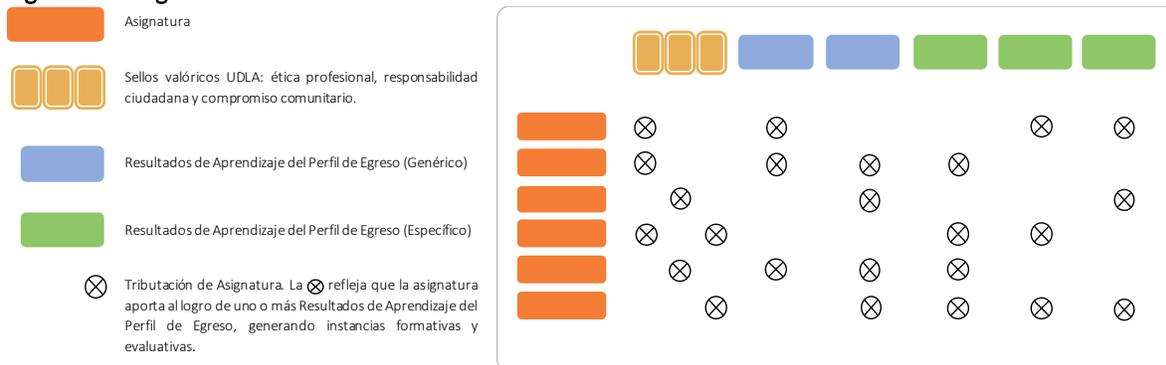
- a. Matriz de Tributación Curricular
- b. Malla Curricular
- c. Programas de Asignatura
- d. Documentos vinculados a los procesos de práctica, graduación y titulación

**a. Matriz de Tributación Curricular**

La Matriz de Tributación Curricular es una tabla de doble entrada que establece la relación y aporte de las asignaturas de un Plan de Estudios con los valores UDLA y con los Resultados de Aprendizaje, tanto genéricos como específicos, declarados en el Perfil de Egreso de cada carrera. Es un instrumento fundamental, ya que posee una doble función. Por una parte, permite monitorear y garantizar que el Diseño Curricular sea congruente con el Perfil de Egreso declarado y, por otra, permite planear el ajuste y Diseño Curricular de los planes de estudio.

La Figura 27 ejemplifica y explica la estructura de una Matriz de Tributación Curricular:

**Figura 27. Imagen referencial de una Matriz de Tributación Curricular UDLA**



Fuente: Dirección de Gestión Curricular

<sup>125</sup> La evidencia se encuentra alojada en Portal de Planes de Estudios UDLA disponible en [http://planesdeestudio-intranet.udla.cl/SitePages/evidencias\\_validacion.aspx](http://planesdeestudio-intranet.udla.cl/SitePages/evidencias_validacion.aspx) (intranet).

<sup>126</sup> Anexo de Docencia N° 16, *Ejemplos de Perfil de Egreso y documentos curriculares de carreras*.

Desde el punto de vista de la planificación curricular, la Matriz de Tributación cumple con los siguientes propósitos:

- Identificar la tributación de las asignaturas a los Resultados de Aprendizaje del Perfil de Egreso.
- Identificar asignaturas cuyos aportes no están siendo reconocidos en el Perfil de Egreso.
- Identificar asignaturas que están tributando a un alto número de Resultados de Aprendizaje.
- Identificar el o los Resultados de Aprendizaje del Perfil de Egreso que no están siendo cubiertos por ninguna o muy pocas asignaturas.
- Tomar decisiones curriculares, por ejemplo: integrar o eliminar contenidos en asignaturas; crear o eliminar asignaturas; generar ajustes en los Programas de Asignatura, etc.
- Diseñar planes de mejora referidos al Perfil de Egreso, Malla Curricular y Programas de Asignatura.

Actualmente, las carreras con admisión vigente cuentan con matrices de tributación revisadas y actualizadas para el año académico 2018. Estas se pueden consultar en el Portal de Planes de Estudio.

#### **b. Malla Curricular**

La Malla Curricular corresponde a la representación gráfica del Plan de Estudios. En ella se visualizan las asignaturas que contempla la carrera, distribuidas temporalmente por semestres, ciclos formativos y ámbitos de formación, reflejando a su vez la distribución horaria y créditos de cada asignatura.

La Figura 28 presenta un ejemplo de Malla Curricular UDLA, donde se evidencia la distribución de los ciclos formativos y ámbitos de formación, además de la distribución de créditos, horas presenciales y horas de trabajo personal asociadas a cada asignatura.

Figura 28. Malla Curricular de Construcción Civil

1° Semestre				2° Semestre				3° Semestre				4° Semestre				5° Semestre				6° Semestre				7° Semestre				8° Semestre				9° Semestre																																																							
C	L	A	T	PR	TP	OL	CR	C	L	A	T	PR	TP	OL	CR	C	L	A	T	PR	TP	OL	CR	C	L	A	T	PR	TP	OL	CR	C	L	A	T	PR	TP	OL	CR	C	L	A	T	PR	TP	OL	CR	C	L	A	T	PR	TP	OL	CR	C	L	A	T	PR	TP	OL	CR	C	L	A	T	PR	TP	OL	CR	C	L	A	T	PR	TP	OL	CR								
2	0	1	0	0	5	2	6	0	0	0	0	0	8	3	2	2	0	1	0	0	5	0	6	2	0	0	0	0	3	0	4																																																								
<b>MATEMÁTICA GENERAL</b> MAT100				<b>OFIMÁTICA I</b> ACT100				<b>CÁLCULO I</b> MAT170				<b>PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICA</b> AES500																																																																											
<b>GEOMETRÍA I</b> MAT392				<b>ALGEBRA I</b> MAT140				<b>TOPOGRAFIA</b> TOP395				<b>CÁLCULO II</b> MAT171																																																																											
<b>EXPRESIÓN Y COMUNICACIÓN</b> ARQ104				<b>FÍSICA</b> FIS115				<b>PLANIMETRÍA DIGITAL</b> ARQ350																																																																															
												<b>PREV. DE RIESGOS EN CONSTRUCCIÓN</b> CCC851								<b>INSTALACIONES SANIT. Y GAS</b> CCC635				<b>DIR. EMP. CONST. E INMOB.</b> CCC817				<b>OBRAS VIALES URBANAS</b> CCC813				<b>EVALUACIÓN DE PROYECTOS</b> CCC912																																																							
																<b>CUBICACIONES Y ANALISIS DE COSTO</b> CCC521				<b>TALLER DE PRESUPUESTO Y COSTO</b> CCC616				<b>PLANIF. PROG. PROYECTO CONSTRUCCIÓN</b> CCC921								<b>RESP. SOCIAL Y ÉTICA</b> CCC725																																																							
																<b>MAQUINARIAS Y MOV. DE TIERRAS</b> CCC931				<b>GESTION DE LA EDIFICACIÓN EN ALTURA</b> CCC630				<b>MARCO LEGAL CONST. Y ASEG. CALIDAD</b> CCC819								<b>TALLER DE TITULO</b> CCC907																																																							
																<b>INSTALACIONES ELÉCTRICAS</b> CCC631								<b>OBRAS CIVILES</b> CCC815																																																															
<b>INTRODUCCION A LA CONSTRUCCION</b> CCC103				<b>CONSTRUCCIÓN I</b> CCC111				<b>CONSTRUCCIÓN II</b> CCC211				<b>FÍSICA EN LA EDIFICACIÓN</b> CCC731				<b>EFICIENCIA ENERGÉTICA</b> CCC702								<b>ADM. Y CONT. DE OBRA</b> CCC914				<b>ELECTIVO DE ESPECIALIDAD</b> CCC201				<b>CONST.SUST.Y EFICIENCIA ENER.</b> CCC919																																																							
<b>TALLER INTERPRETACION DE PLANO</b> CCC132				<b>MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</b> CCC411				<b>TECNOLOGÍA DEL HORMIGÓN</b> CCC711				<b>DISEÑO ESTRUCTURAL I</b> ARQ514				<b>MECÁNICA DE SUELOS</b> CCC621				<b>ESTRUCTURAS</b> CCC641				<b>ESTRUCTURAS II</b> CCC703																																																															
												<b>MET. DE LA INVESTIGACIÓN</b> CCC532																																																																											
				<b>PRÁCTICA I</b> CCC001								<b>PRÁCTICA II</b> CCC002								<b>PRÁCTICA III</b> CCC003				<b>PRÁCTICA IV</b> CCC004																																																															
<b>CICLO INICIAL</b>												<b>CICLO PROFESIONAL</b>																																																																											
<b>ÁMBITO GENERAL</b>				<b>ÁMBITO PROFESIONAL O TÉCNICO</b>				<b>ÁMBITO DISCIPLINARIO</b>				<b>ÁMBITO PRÁCTICO</b>																																																																											

Fuente: Dirección de Catálogo Curricular UDLA

**Ciclos formativos.** Los ciclos formativos organizan la Malla Curricular en dos bloques: Ciclo Inicial y Ciclo Profesional o Técnico. El Ciclo Inicial tiene por objetivo desarrollar las habilidades que son necesarias para enfrentar las exigencias de la formación universitaria. Se ubican en él las asignaturas introductorias, referidas a conocimientos disciplinarios y profesionales. Durante el Ciclo Profesional o Técnico, se buscan emplear métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje que potencien la autonomía y reflexión del estudiante. El Ciclo Inicial tiene una duración de un año, para carreras técnicas, y de dos años para carreras profesionales. El Ciclo Técnico/Profesional se compone de los años restantes, dependiendo de la duración de cada carrera y su Plan de Estudios.

**Ámbitos de formación.** Las mallas curriculares de UDLA se organizan en cuatro ámbitos de formación, cada uno representado por una estructura de bloque e identificado gráficamente con un color: formación general (blanco), formación profesional (rojo), formación disciplinaria (azul) y formación práctica (amarillo).

- *Ámbito de Formación General* Blanco. Aborda los aprendizajes conceptuales, procedimentales y/o actitudinales necesarios para la inserción exitosa del estudiante en el mundo universitario y, en cuanto egresado, en el contexto laboral. Proporciona experiencias de aprendizaje que apuntan al desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas transversales.

- **Ámbito de Formación Profesional o Técnico Rojo.** Busca desarrollar aprendizajes que formen parte de las capacidades que el futuro profesional o técnico ha de poner en práctica en su desempeño laboral.
- **Ámbito de Formación Disciplinario Azul.** Comprende aquellas asignaturas que abordan aprendizajes de las diferentes disciplinas que conforman la base conceptual de una carrera profesional o técnica. El campo disciplinar es una categoría organizadora dentro del conocimiento científico. Posee su propia autonomía y distinción, tiene lenguaje, métodos, técnicas y teorías propias, por medio de las que establece su frontera disciplinaria.
- **Ámbito de Formación Práctico Amarillo.** Comprende aquellas asignaturas que están dedicadas a proporcionar al estudiante las experiencias prácticas que le permitan desarrollar sus futuras capacidades laborales.

**Sistema de Créditos Académicos de la Universidad.** Un aspecto relevante al organizar una Malla Curricular es la asignación de créditos. Como parte de una reforma curricular, que se implementó en el 2010, UDLA instaló gradualmente un Sistema de Créditos Académicos único para todas las facultades, escuelas y programas de formación. El Sistema de Créditos UDLA recoge y adopta los principios que orientan la aplicación del SCT-Chile<sup>127</sup>.

La implementación del Sistema de Créditos permite estimar, racionalizar y distribuir adecuadamente el trabajo académico de las distintas asignaturas que forman parte del Plan de Estudios de las carreras, en el contexto de un modelo pedagógico centrado en los estudiantes.

### c. Programa de Asignatura

El Programa de Asignatura es el instrumento curricular que brinda orientaciones específicas para implementar cada asignatura de una carrera. Establece la carga de trabajo del estudiante en horas presenciales y de trabajo personal. Se organiza en torno a Resultados de Aprendizaje, conocimientos, experiencias de aprendizaje, métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje, tareas de evaluación, instrumentos de evaluación e indicadores de logro.

Desde el 2014, los Programas de Asignatura en UDLA están implementados como base de datos en el Sistema de Administración de Programas de Asignatura (ADPRO). Esto permite, en primer lugar, asegurar la coherencia de su información con la establecida en el Perfil de Egreso y Matriz de Tributación Curricular y, a su vez, realizar reportes y análisis de la información.

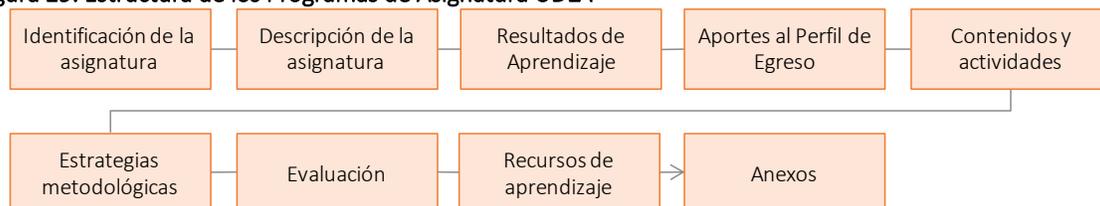
Con el objeto de orientar el trabajo de los equipos encargados del Diseño Curricular de cada una de sus carreras, UDLA provee una *Guía para Elaborar, Ajustar y Usar Programas de Asignatura*<sup>128</sup>. El responsable de mantener actualizados los Programas de Asignatura es el Director de Escuela respectivo.

<sup>127</sup> CRUCH, *Guía práctica para instalación del SCT-Chile* (Santiago: CRUCH, 2007).

<sup>128</sup> Anexo de Docencia N° 4, *Guía para elaborar y usar programas de asignatura*.

En la Figura 29 se observa cómo se estructuran los Programas de Asignatura en UDLA.

**Figura 29. Estructura de los Programas de Asignatura UDLA**



Fuente: Administrador de Programas de Asignaturas (ADRPO), Dirección de Catálogo Curricular

Los Programas de Asignatura han experimentado una mejora continua en el tiempo. En primer lugar, el 2015 se realizó un ajuste de los Programas de Asignatura que implicó definir los Resultados de Aprendizaje para cada uno. Posteriormente, el trabajo se focalizó en revisar el alineamiento constructivo entre la descripción de la asignatura, sus unidades, el proceso de enseñanza-aprendizaje, y los protocolos evaluativos. Entre los años 2016 y 2017 se llevó a cabo una actualización y mejora del 74% de ellos, contando con especialistas internos y externos.

#### **d. Documentos asociados a procesos de práctica, título y grado**

Por último, dentro de la documentación curricular que contemplan los planes de estudio, se integran instructivos, pautas de evaluación y reglamentos que rigen los procesos de práctica, titulación y graduación de cada carrera<sup>129</sup>. Actualmente, las carreras vigentes cuentan con esta documentación alojada en sistemas de administración curricular y Portal de Planes de Estudio.

Las carreras pueden estar sujetas a normativas adicionales, establecidas por las facultades correspondientes. Por ejemplo, normativas sobre prácticas en establecimientos escolares, por parte de la Facultad de Educación; normas sobre prácticas en Campos Clínicos, por la Facultad de Ciencias de la Salud; procedimientos para las asignaturas de la Línea de Intervención Comunitaria, que norman las acciones de los estudiantes en los barrios en convenio con el Programa de Intervención Comunitaria, entre otros.

#### **5.4.3.4. Protocolos para actualizar el currículum de carreras de UDLA**

Como mecanismo de aseguramiento de la calidad, los perfiles de egreso y planes de estudio de carreras UDLA son revisados de manera sistemática, realizando un diagnóstico curricular con una periodicidad no mayor a un ciclo curricular, es decir, a la duración de la carrera. Este proceso deviene de un análisis de las etapas de validación, evaluación y retroalimentación del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso. Como resultado de este proceso, y en un contexto de mejora continua, se determina la pertinencia y necesidad de realizar ajustes curriculares a los planes de estudio.

Los ajustes curriculares surgen como resultado del análisis y diagnóstico de los planes de estudio, como también pueden ser producto de compromisos adquiridos en los planes de mejoramiento de autoevaluación, debilidades señaladas en resoluciones de acreditación de carreras o cambios en la normativa nacional.

<sup>129</sup> Anexo de Docencia N° 25, *Reglamento especial para la obtención de títulos y grados académicos*.

El proceso de ajustes curriculares es responsabilidad del Director de Escuela<sup>130</sup>, quien en conjunto con su Comité Curricular y validado por el Decano, presenta a la Vicerrectoría Académica la intención y propuesta de realizar ajustes curriculares, por ejemplo: modificación del nombre de una asignatura, modificación de horas presenciales y no presenciales, cambio en el número de créditos de una o más asignaturas, cambio de prerrequisitos de una o más asignaturas, eliminación o incorporación de asignaturas, modificación de semestres en que se dictan las asignaturas, modificación de grados académicos o nombre de la carrera, cambio de la modalidad educativa de la asignatura (*eSupport, bLearning, eLearning*); modificación de estándares de implementación de asignaturas que repercutan en su operatividad (nuevos software, infraestructura, equipamientos o salidas a terreno), entre otros.

La unidad responsable a nivel institucional del proceso de ajuste curricular es la Dirección de Catálogo Curricular de la Vicerrectoría Académica. La Tabla 80 muestra los participantes del proceso de ajuste curricular del Plan de Estudios y sus roles.

**Tabla 80. Funciones y responsables del proceso de ajuste al Plan de Estudios**

Responsable	Acciones del proceso de ajuste curricular
Director de Escuela/Instituto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar los planes de estudio, de acuerdo a los parámetros establecidos en el Modelo Educativo UDLA</li> <li>- Proponer ajustes a la Estructura Curricular – Catálogo de Asignatura</li> <li>- Ingresar solicitud al Sistema Administrador de Ajuste Curricular – ADAC</li> <li>- Aplicar los ajustes en el Plan de Estudios de acuerdo a la aprobación obtenida</li> <li>- Comunicar y difundir, a través de un plan de difusión, los ajustes aprobados</li> </ul>
Decano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar la revisión de los planes de estudio</li> <li>- Designar un encargado o delegado de realizar el seguimiento del proceso en su totalidad</li> <li>- Revisar, para aprobación o rechazo, la coherencia de las solicitudes con los lineamientos de la facultad</li> </ul>
Dirección de Gestión Curricular (DGC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar el levantamiento de solicitudes de ajuste curricular</li> <li>- Evaluar curricularmente las propuestas de ajuste curricular</li> <li>- Registrar las evaluaciones, observaciones y/o recomendaciones mediante Reporte de Evaluación Curricular</li> </ul>
Dirección de Catálogo Curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar las solicitudes de ajuste curricular</li> <li>- Analizar la pertinencia de las solicitudes respecto de las actuales Estructuras Curriculares – Catálogo de Asignaturas</li> <li>- Generar ficha resumen por carrera</li> <li>- Elaborar y presentar Informe I: Evaluación Curricular</li> <li>- Elaborar Informe Final de Ajustes Curriculares</li> <li>- Notificar resoluciones a Directores de Escuela</li> <li>- Ingresar ajustes al Sistema Banner y publicar en <i>Repositorios Digitales de Información Curricular</i></li> <li>- Elaborar documento <i>Memoria de Proceso de Ajuste Curricular</i> para el periodo y reportes cuantitativos</li> </ul>
Dirección General de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar costo docente e infraestructura de los ajustes propuestos</li> <li>- Registrar las evaluaciones en <i>Reporte de Costos Docente e Infraestructura</i></li> </ul>
Dirección General de Prácticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar costo prácticas y Campos Clínicos</li> <li>- Registrar las evaluaciones en <i>Reporte de Costos de Prácticas y Campos Clínicos</i></li> </ul>
Dirección General de eCampus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar costos de eliminación e incorporación de aulas virtuales.</li> <li>- Registrar evaluaciones en <i>Reporte de Costos aulas virtuales</i></li> </ul>
Vicerrectoría Académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar <i>Informe Final de Ajustes Curriculares</i>, decidiendo sobre la implementación de los ajustes solicitados</li> </ul>
Comité de Rectoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sancionar la pertinencia de la implementación de los ajustes solicitados</li> </ul>
Secretaría General	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar Decretos</li> </ul>

Fuente: Dirección de Catálogo Curricular

<sup>130</sup> En el caso de las dos carreras dictadas por el Instituto del Deporte la responsabilidad recae en el Director del Instituto.

Los detalles y particularidades de ajustes curriculares de cada carrera en el período 2014-2017 se consignan en la *Memoria de Ajustes Curriculares*<sup>131</sup>, que comprende desde las solicitudes hasta el decreto de aprobación. La Tabla 81 muestra los principales ajustes realizados por las facultades de la Universidad para el período 2014-2017:

**Tabla 81. Principales ajustes curriculares según facultad: 2014-2017**

Facultad	Selección de mejoras curriculares
Arquitectura, Diseño y Construcción	Aumento de horas de taller en Ciclo Inicial como apoyo a la progresión académica e incorporación del Programa de Intervención Comunitaria (PIC)
Ciencias de la Salud	Alineamiento de ubicación de asignaturas de Línea de Intervención Comunitaria
Ciencias Sociales	Ajuste y diseño del Plan Común de Ciencias Sociales que incorpora la Línea de Intervención Comunitaria (LIC)
Comunicaciones y Artes	Rediseño de línea de especialidad carrera de Traducción e Interpretación en Inglés
Derecho	Creación de Taller de Escritura Académica y Taller de Argumentación Jurídica, para favorecer la nivelación en habilidades comunicativas Taller de Investigación Jurídica para introducir a alumnos en la investigación
Educación	Creación de Talleres de Actualización Curricular (TAC) y Talleres de Apoyo a la Progresión Académica (TAPA)
Ingeniería y Negocios	Incorporación de Talleres de Apoyo al Aprendizaje en asignaturas de primer año
Medicina Veterinaria y Agronomía	Creación de asignatura que fortalece la nivelación en Ciclo Inicial Ajuste y rediseño carrera de Técnico de Nivel Superior en Viticultura y Enología Cambio de nombre a Técnico de Nivel Superior en Agroviticultura y Enología

Fuente: Dirección de Catálogo Curricular

#### 5.4.4. Asignación de recursos para carreras y programas

UDLA cuenta con políticas y mecanismos que aseguran la asignación de recursos necesarios y pertinentes para las carreras que dicta. La Tabla 82 sintetiza los procesos de asignación de recursos definidos en instancias de creación de carreras y programas.

**Tabla 82. Asignación de recursos al momento de crear una carrera o programa**

Recursos	Responsables	Descripción del proceso de asignación	Estándar	Protocolo de verificación
Humanos	Dirección General de Personas y Vicerrectoría Académica	Conforme al análisis inicial que se realiza para crear una carrera o programa, la Dirección General de Personas será la unidad encargada de velar por el cumplimiento del estándar de recursos humanos para cada carrera que dicta UDLA	Estructura de RRHH definida para facultad	Evaluación de cumplimiento de criterios de contratación de RRHH
Físicos	Vicerrectoría de Operaciones	Materializa el análisis inicial realizado para la apertura de carreras o programas y su disponibilidad en la sede y/o modalidad solicitadas, considerando las necesidades de infraestructura específicas contenidas en el Catálogo Curricular de UDLA	Definido en Catálogo Curricular y FM System	Evaluación de cumplimiento de estándares de infraestructura a través del <i>Formulario de Características de Recintos UDLA</i>

<sup>131</sup> Ver Dirección de Catálogo Curricular, *Memoria de Ajustes Curriculares 2016-2017* (Santiago: UDLA, 2017). Disponible en [http://planesdeestudio-intranet.udla.cl/SitePages/centro\\_documentacion\\_ajuste.aspx](http://planesdeestudio-intranet.udla.cl/SitePages/centro_documentacion_ajuste.aspx) (intranet).

Recursos	Responsables	Descripción del proceso de asignación	Estándar	Protocolo de verificación
Didácticos	Vicerrectoría de Operaciones	Materializa la compra de equipamiento conforme al análisis inicial de apertura de carrera o programa realizado	Definido en Programa de Asignatura y Ficha Técnica de Infraestructura Específica	El detalle del listado de equipos/bienes y materiales didácticos queda registrado en una Ficha de Estándares de Equipamiento
	Vicerrectoría Académica	Realiza la compra inicial de material bibliográfico conforme al análisis de apertura de carreras o programas	Definido en Programa de Asignatura	Análisis de proyección de cobertura
Financieros	Vicerrectoría de Finanzas y Servicios	Entrega los recursos anuales para cada carrera conforme a lo establecido en el Plan de Desarrollo Estratégico de la facultad y particularmente en el Presupuesto Anual Aprobado	Presupuesto Anual	Cumplimiento del presupuesto asignado

Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

La Tabla 83 sintetiza los mecanismos de asignación de recursos permanentes requeridos por las carreras y las instancias periódicas de verificación del cumplimiento de los estándares requeridos para cada tipo de recurso.

**Tabla 83. Asignación de recursos permanentes requeridos por las carreras o programas**

Tipo de Recurso	Responsables	Descripción del proceso de asignación	Estándar	Protocolo de verificación
RRHH	Dirección General de Personas y Vicerrectoría Académica	Selección y contratación de académicos de acuerdo a los estándares de RRHH establecidos	Estructura de RRHH para facultad/carrera	Análisis anual de cumplimiento de protocolo de contrataciones
Didácticos	Vicerrectoría de Operaciones	La actualización de equipamiento y bienes se realiza de manera centralizada para garantizar la homogeneidad del proceso formativo	Definido en Programa de Asignatura y Ficha Técnica de Infraestructura Específica	El detalle del listado de equipos/bienes y materiales didácticos queda registrado en una Ficha de Estándares de Equipamiento
	Vicerrectoría Académica	Las escuelas podrán solicitar nuevo equipamiento a través del Proceso Anual de Ajuste Curricular	Proceso de Ajuste Curricular	Memoria del Proceso de Ajuste Curricular
Financieros	Vicerrectoría de Finanzas y Servicios	Conforme a la evaluación anual de biblioteca y la actualización de Programas de Asignatura, se proyectan las compras de material bibliográfico	Definido en Programa de Asignatura y cobertura bibliográfica esperada	Presupuesto anual de biblioteca y análisis de cumplimiento de cobertura
		Entrega los recursos anuales para cada carrera conforme a lo establecido en el Plan de Desarrollo Estratégico de la facultad y particularmente en el Presupuesto Anual Aprobado	Presupuesto Anual	Cumplimiento del presupuesto asignado

Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

El detalle de procesos y resultados de asignación de recursos financieros, RRHH, infraestructura y equipamiento se encuentran en el *Capítulo IV de Gestión Institucional*. A continuación, precisamos los detalles de asignación de recursos bibliográficos.

### Asignación de recursos bibliográficos

Para asegurar la asignación de los recursos bibliográficos, la Dirección de Bibliotecas analiza periódicamente la cobertura y demanda de bibliografía a nivel de campus y de carrera para definir las nuevas adquisiciones, de acuerdo al presupuesto anual autorizado por la Vicerrectoría de Finanzas y Servicios.

Los documentos y procedimientos que respaldan el aseguramiento de recursos bibliográficos y de infraestructura de biblioteca son:

- Manual del Sistema de Bibliotecas (actualizadas a 2017): documento confeccionado siguiendo los criterios sugeridos por la Comisión Asesora de Bibliotecas y Documentación del Consejo de Rectores de Universidades Chilenas en *Estándares para Bibliotecas Universitarias Chilenas*<sup>132</sup>.
- Procedimiento para Ingreso de Solicitudes Bibliográficas: documento que explica el procedimiento para la solicitud de títulos nuevos.
- Reporte de Indicadores Bibliográficos Semestrales: documento elaborado en base al cruce de la bibliografía establecida en el Administrador de Programas de Asignaturas (ADPRO) y los informes de uso arrojados por el software de automatización de Bibliotecas *Symphony* a través de la plataforma BI-UDLA.
- Resultados del Estudio de Satisfacción NPS-UDLA: mide la calidad y equipamiento de la biblioteca en general, la calidad del espacio destinado a lectura y estudio, la disponibilidad de textos para la carrera y la disponibilidad de las salas de estudio.

En 2016 se implementaron mejoras estructurales al sistema de gestión de biblioteca en lo que respecta a solicitudes de compra de nuevos títulos y sincronización de información con el Administrador de Programas de Asignatura (ADPRO). Esto permitió contar con la capacidad de generar reportes periódicos de cumplimiento de indicadores de bibliografía básica y complementaria. A partir de estos reportes, se priorizan las compras del período y se toman las medidas correctivas necesarias. En el mismo año, se perfeccionó el proceso de ajustes curriculares con el objeto de garantizar una mejor coordinación entre la actualización de bibliografía en Programas de Asignatura y la ejecución del proceso de compra.

La Tabla 84 presenta la inversión bibliográfica de acuerdo al presupuesto anual de la Dirección Biblioteca en el período 2014-2017.

**Tabla 84. Inversión bibliográfica: 2014-2017**

(en miles de pesos de cada año)

	2014	2015	2016	2017	Total
Inversión	287.765	281.110	306.350	253.509	1.128.734

Fuente: Vicerrectoría de Finanzas y Servicios

Las bibliotecas de campus disponen de una colección bibliográfica compuesta por recursos impresos, audiovisuales, electrónicos y hemeroteca. La colección incluye a la bibliografía básica y

<sup>132</sup> CRUCH, Consejo de Rectores de Universidades chilenas, CABID, *Estándares para Bibliotecas Universitarias Chilenas* (Santiago: CRUCH, 2003).

complementaria, ambas establecidas por los Programas de Asignatura, y compuesta por recursos bibliográficos en su mayoría impresos (la excepción son los test y material didáctico). En la Tabla 85 se aprecia el crecimiento de la colección bibliográfica entre 2014-2017.

**Tabla 85. Recursos bibliográficos impresos por año: 2014-2017**

Sede	Recursos	2014	2015	2016	2017
Santiago	Títulos	34.030	35.644	37.939	40.520
	Volúmenes	213.249	220.924	228.538	237.083
Viña del Mar	Títulos	6.501	7.519	8.346	9.001
	Volúmenes	26.111	28.922	30.750	32.143
Concepción	Títulos	6.937	7.760	8.390	8.959
	Volúmenes	29.520	31.986	33.547	35.249
<b>Total títulos</b>		<b>47.468</b>	<b>50.923</b>	<b>54.675</b>	<b>58.480</b>
<b>Total volúmenes</b>		<b>268.880</b>	<b>281.832</b>	<b>292.835</b>	<b>304.475</b>

Fuente: Dirección de Bibliotecas

En la Tabla 86 se refleja el crecimiento de los recursos bibliográficos electrónicos y de hemeroteca durante los últimos años.

**Tabla 86. Hemeroteca y recursos electrónicos: 2014-2017**

	2014	2015	2016	2017
Revistas impresas	241	196	132	107
Revistas online*	2.373	2.475	2.998	13.602
Bases de datos suscritas	10	8	6	8
Libros electrónicos	46.961	50.821	73.563	75.007

Nota: (\*) Considera revistas de las bases de datos suscritas.

Fuente: Dirección de Bibliotecas

A partir del 2014, se suspendieron las suscripciones a títulos de revistas impresas de baja circulación, dándole prioridad a las revistas electrónicas, por su mayor disponibilidad e impacto en el número de usuarios. A fines del 2016, se hizo un acuerdo con la Biblioteca Electrónica de Información Científica (BEIC), que se reflejó en el aumento de la base de revistas científicas online de 2.998 títulos en 2016 a 13.602 en el 2017.

Para mejorar el acervo bibliográfico, la Dirección de Bibliotecas, en conjunto con la Dirección de Tecnologías de la Información, están implementando un plan de digitalización de títulos, acorde a la Ley N° 17.336 Sobre Propiedad Intelectual y derechos de autor (artículo 71 K). Este proyecto considera la implementación de un repositorio institucional sobre un sistema D-Space de código libre, adoptado por las principales universidades a nivel nacional e internacional. El repositorio tiene por objetivo principal mejorar el acceso mediante la digitalización de determinado material bibliográfico. Adicionalmente, la Dirección del Sistema de Bibliotecas ha implementado el *Plan de Disminución de Mermas* (2018), que tiene como objetivo optimizar los recursos y disminuir las pérdidas de libros a través de diversas medidas de control que están siendo implementadas en todos los campus. Adicionalmente, el servicio de biblioteca contempla préstamos interbibliotecario entre sedes de UDLA y convenio de préstamos interbibliotecario con 63 instituciones.

En suma, en los últimos años el acervo bibliográfico ha crecido sostenidamente. En el período 2014-17 el material impreso aumentó en un 19% en términos de volúmenes, un 22% en términos de títulos y los libros electrónicos aumentaron en un 60%. Se han invertido cerca de \$990 millones y adquirido

más de 52 mil ejemplares de títulos de bibliografía. Adicionalmente, están en implementación medidas que permiten mejorar y optimizar el servicio de biblioteca brindado a los estudiantes.

#### 5.4.5. Síntesis evaluativa

Los actuales mecanismos de aseguramiento de la calidad del área de Docencia de Pregrado datan desde 2014 y son ampliamente conocidos y valorados por la comunidad educativa. Estos mecanismos abarcan el ciclo de vida de las carreras, considerando desde su creación, definición y validación del Perfil de Egreso y del Plan de Estudios, procedimientos para garantizar la provisión de recursos y los mecanismos que permiten ajustar y mejorar el Diseño Curricular. La encuesta a informantes clave evidencia que el 87% de los académicos y docentes, y el 90% de los directivos y administrativos, considera que UDLA ha avanzado significativamente en la instalación de dichos mecanismos.

La Universidad cuenta con una política de oferta académica que se refleja en el *Reglamento para la Creación, Apertura y Cierre de Carreras, Programas, Sedes y Campus*, actualizado el 2017. Tanto para ejecutar la apertura de una carrera o programa como para determinar su suspensión y, eventualmente, su posterior cierre, se llevan a cabo estudios de contexto, recursos, resultados del proceso formativo y sustentabilidad. Según la encuesta a informantes clave, el 75% de los académicos opina que las políticas y mecanismos de apertura y cierre de carreras son claros y pertinentes, mientras que el 68% considera claros y pertinentes las políticas y mecanismos para definir la oferta de carreras. Se espera que esta percepción mejore, dado que se proyecta una mayor estabilidad de la oferta académica.

La Institución cuenta con políticas y mecanismos para diseñar e implementar sus carreras. Estas políticas se fundamentan en el Modelo Educativo, a partir del cual se han elaborado Guías de Apropriación Curricular del Modelo Educativo que orientan el diseño de los perfiles de egreso y planes de estudio, y permiten asegurar la homogeneidad y calidad del diseño de las carreras impartidas. Para garantizar la calidad del Perfil de Egreso, UDLA instala el Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso. Actualmente, las carreras con admisión vigente poseen perfiles de egreso validados por el medio externo (especialistas, egresados y empleadores) e interno (académicos y docentes)<sup>133</sup>.

Por parte de los estudiantes, prácticamente todos los aspectos del Perfil de Egreso (conocimiento, pertinencia, claridad, precisión) incluidos en la encuesta a informantes clave reciben una alta valoración, ubicándose la aprobación por sobre el 90% en cada uno de los elementos mencionados. Adicionalmente, el 87% de egresados señala que conoce y considera pertinente, claro y preciso el Perfil de Egreso.

Sin embargo, en relación a la consulta que realizan las autoridades de la carrera para retroalimentar el Perfil de Egreso, los egresados manifiestan un 60% de aprobación respecto del conocimiento de esta acción. La autoevaluación institucional considera como oportunidades de mejora incrementar la participación de empleadores y egresados en la validación y retroalimentación de los planes formativos. Este aspecto es uno de los que se ha profundizado en los últimos dos años y principalmente en 2017, a través de la instalación del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso, que tiene entre sus componentes la consulta periódica al medio externo (empleadores, egresados y especialistas). Actualmente, si bien las carreras con admisión cuentan con evidencia de retroalimentación proveniente de agentes externos, se requiere garantizar que esta sea significativa

<sup>133</sup> Ver evidencia en Portal Planes de Estudios disponible en [http://planesdeestudio-intranet.udla.cl/SitePages/evidencias\\_validacion.aspx](http://planesdeestudio-intranet.udla.cl/SitePages/evidencias_validacion.aspx) (intranet).

y sistemática en todas las carreras, para que efectivamente sea una fuente de información útil y confiable en instancias de análisis y mejoras curriculares.

El conjunto de aspectos consultados en la encuesta a informantes clave respecto del Perfil de Egreso es valorado positivamente por más del 80% de los académicos y docentes. Se destaca que el 96% señala que conoce los perfiles de egreso UDLA y los encuentra pertinentes, claros y precisos, y el 80% destaca los protocolos de validación y actualización del Perfil de Egreso.

Respecto la elaboración y actualización de los componentes del Plan de Estudios, UDLA dispone de mecanismos para el levantamiento y validación rigurosa que involucran a especialistas, consultas al medio laboral y la legislación vigente. Además, para asegurar la pertinencia, calidad y homogeneidad del Diseño Curricular, la Institución cuenta con unidades especializadas, como la Dirección de Gestión Curricular y la Dirección de Catálogo Curricular, que orientan el trabajo que realizan las facultades, institutos, escuelas y comités curriculares. Por su parte, entre los ámbitos más valorados por los grupos de trabajo de autoevaluación, destaca la existencia de una Política de Oferta Académica con procedimientos específicos para el diseño y rediseño de carreras; el énfasis en la calidad y homogeneidad curricular; el rol de la Matriz de Tributación en el Diseño Curricular; el fortalecimiento del trabajo curricular de las carreras a través de comités curriculares; y, finalmente, que las carreras cuentan con perfiles de egreso y planes de estudios coherentes con los lineamientos estratégicos institucionales y de facultad.

En el período 2015-2017, las carreras han implementado mejoras a nivel de Diseño Curricular y evaluativo. En 2015, 61 carreras actualizaron sus perfiles de egreso y se ajustaron sus Programas de Asignatura en razón de Resultados de Aprendizaje. Entre 2016-2017 se actualizó el 74% de los Programas de Asignatura con el fin de perfeccionar sus protocolos evaluativos. En este período, 56 carreras definieron asignaturas integradoras en el Plan Formativo, con el objeto de medir de manera progresiva y final el logro de los Resultados de Aprendizaje y Sellos Valóricos del Perfil de Egreso<sup>134</sup>.

En relación a la provisión de recursos para las carreras, UDLA cuenta con políticas y mecanismos para definir estándares que aseguran una adecuada asignación de recursos para la implementación de la docencia, a nivel de recursos humanos, físicos, didácticos y financieros. La medición del cumplimiento de estos estándares se aplica anualmente y permite disponer de la infraestructura y equipamiento adecuados para impartir las carreras en cada campus. Ello se sustenta en un trabajo conjunto por parte de la Vicerrectoría de Operaciones y la Vicerrectoría Académica, a partir de los requerimientos realizados por las escuelas e institutos responsables de dictar las carreras. Un ámbito en el que se requiere seguir avanzando corresponde a la cobertura bibliográfica. Con el objeto de garantizar coberturas óptimas de recursos bibliográficos se están aplicando medidas adicionales para mitigar el problema acarreado por la merma de libros generado por pérdidas y se está implementando un plan de digitalización de títulos ya existentes en bibliotecas UDLA, que brinda a los estudiantes más opciones de acceso a la bibliografía.

En la encuesta a informantes clave, el diseño y provisión de carreras y la asignación de recursos para la docencia mostraron una alta valoración. El promedio de aprobación es de 89% por parte de estudiantes, 89% por parte de académicos y 81% por parte de egresados. La provisión de recursos necesarios para los procesos de enseñanza-aprendizaje es valorada positivamente por más del 80%

<sup>134</sup> Cada carrera cuenta con una carpeta de evidencia del trabajo curricular desarrollado en asignaturas integradoras. Ver Portal de Planes de Estudios, sección Asignaturas Integradoras disponible en [http://planesdeestudio-intranet.udla.cl/SitePages/asig\\_integradoras.aspx](http://planesdeestudio-intranet.udla.cl/SitePages/asig_integradoras.aspx) (intranet).

de los estudiantes, docentes y egresados. Entre estos aspectos se encuentran recursos bibliográficos, recursos tecnológicos, laboratorios y talleres.

## 5.5. Proceso de enseñanza-aprendizaje

Esta sección presenta un análisis de los mecanismos para definir, evaluar y retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Contempla el proceso de admisión, matrícula y diagnóstico; los mecanismos para garantizar homogeneidad en el proceso; los métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje, el uso de las tecnologías de la información; un reporte del estado actual de implementación del Modelo Educativo, y el análisis de resultados del proceso formativo, considerando: evaluación del logro del Perfil de Egreso, promedio de notas, tasas de aprobación, retención, egreso y titulación.

### 5.5.1. Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad

#### Propósitos:

- Garantizar la implementación del Modelo Educativo en todas sus carreras y campus de manera homogénea.
- Proporcionar al personal académico y docente las herramientas metodológicas que, basadas en los lineamientos del Modelo Educativo, permitan mejorar continuamente los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Promover el uso de tecnologías de información en los métodos de enseñanza-aprendizaje.
- Contar con un sistema para diagnosticar académicamente a los estudiantes que ingresan y, a partir de ello, realizar acciones de nivelación.
- Medir el logro del Perfil de Egreso a través de diversos procedimientos evaluativos que garanticen confiabilidad y validez.
- Disponer de indicadores de resultados académicos que permitan orientar la toma de decisiones a nivel institucional, de facultades y carreras.

#### Mecanismos de aseguramiento de la calidad:

- *Modelo Educativo, guías para su implementación y unidades de apoyo para orientar a las facultades/escuelas en el Diseño Curricular:* comprende los aspectos necesarios para garantizar la implementación homogénea del Modelo Educativo en todas las carreras, sedes y campus.
- *Guías metodológicas y capacitaciones para garantizar la implementación y aplicación del Modelo Educativo:* abarcan los protocolos y mecanismos que permiten garantizar el uso de metodologías de enseñanza-aprendizaje apropiadas para garantizar el logro de Resultados de Aprendizaje de Programas de Asignatura y de Perfil de Egreso, enfatizando el rol de las tecnologías educativas en el aprendizaje de los estudiantes.
- *Plan de Evaluación del Logro del Perfil de Egreso:* contempla la evaluación de desempeño y percepción de actores relevantes (estudiantes, empleadores y egresados). Abarca todo el ciclo formativo del estudiante (diagnóstico inicial, rendimiento, aprobación, evaluación del logro de Resultados de Aprendizaje y Sellos Valóricos). Busca verificar el logro de aprendizajes e identificar ámbitos que requieran ser atendidos.
- *Análisis y seguimiento de resultados del proceso formativo:* elaboración periódica de informes de resultados académicos con el objeto de que las unidades responsables (escuelas/facultades y Vicerrectoría Académica) tomen decisiones de mejora continua.

Acción a cargo de la Dirección de Análisis Institucional y la Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje.

## 5.5.2. Admisión, matrícula y diagnóstico de estudiantes

### a. Admisión y requisitos de ingreso a carreras UDLA

La Universidad tiene un sistema de admisión fundado en requisitos mínimos o basales, definidos por la propia institución.

El Reglamento establece dos vías de admisión<sup>135</sup>.

- Admisión *regular*, orientada a personas egresadas de educación media en Chile o su equivalente en el extranjero.
- Admisión *especial*, para personas que cuentan con estudios previos en educación superior y para postulantes que posean un mérito extracurricular de interés para la Universidad (actividades deportivas, artísticas, culturales, laborales, entre otras).

Para cada vía de admisión se establecen requisitos generales de ingreso, que se aplican al conjunto de las carreras y postulantes. Además, existen requisitos adicionales para determinadas carreras o programas.

En el período analizado, el sistema de admisión ha incorporado nuevos requisitos de ingreso, en concordancia con los desafíos de implementación del Modelo Educativo y su objetivo de favorecer la progresión curricular, y también para cumplir con disposiciones legales del Ministerio de Educación. Así, para la admisión regular, desde 2015 en adelante, se comenzó a exigir NEM mayor o igual a 5,0 para ingreso a las carreras de Pedagogía; luego, se amplió esta exigencia a las carreras profesionales de regímenes Tradicional, diurno y vespertino; posteriormente, a las del régimen Executive; luego, se amplió el requisito NEM a las carreras técnicas y se incorporó la PSU como alternativa al requisito NEM, así como se incluyeron requerimientos adicionales en algunas carreras.

Actualmente, para ingresar por la vía de admisión regular a las carreras o programas de estudio de pregrado, en los dos regímenes que se imparten (Tradicional -diurno y vespertino- y Executive) los requisitos generales son:

- Puntaje promedio PSU igual o superior a 450 puntos<sup>136</sup> o
- Promedio NEM igual o superior a 5,0

En el caso del ingreso a las carreras por la vía de admisión especial, en cualquiera de los regímenes, se requiere:

- Contar con un título profesional o técnico de nivel superior o
- Postular con convalidación u homologación de estudios, es decir, con reconocimiento de asignaturas de la carrera o programa al que se desea ingresar o
- Postular con reconocimiento de un mérito especial

La *convalidación de estudios* es un proceso de reconocimiento de asignaturas regulado en el Reglamento del Estudiante, el cual es realizado por el Director de Escuela correspondiente. Solamente es posible convalidar hasta el 50% de las asignaturas que componen la Malla Curricular

<sup>135</sup> Anexo de Docencia N° 13, *Reglamento de Admisión*.

<sup>136</sup> Promedio de las pruebas de Lenguaje y Matemática. Se considera el mejor puntaje promedio de las PSU rendidas por el estudiante, si la ha rendido más de una vez.

de la carrera a la que se postula, cualquiera sea el régimen. Si los estudios previos han sido efectuados en UDLA, este proceso se denomina *homologación de estudios*.

Como se ha indicado, quienes postulan con título previo, profesional o técnico de nivel superior (TNS), son admitidos en UDLA por la vía de admisión especial y, si es pertinente, pueden solicitar convalidación de estudios. Cabe destacar que para los titulados de Ingeniería de Ejecución o TNS en el área, que postulan a carreras profesionales afines a la Facultad de Ingeniería y Negocios o de la Escuela de Construcción, se han establecido itinerarios curriculares que facilitan un segundo título; en este caso, el proceso de reconocimiento de asignaturas se denomina *continuidad de estudios*.

En el caso del ingreso por reconocimiento de mérito, las postulaciones son revisadas y sancionadas por un Comité de Excepciones de la Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio. Se trata de casos donde se supone la excepción de los requisitos generales mencionados anteriormente, en reconocimiento del desempeño destacado del postulante en su área.

Por otra parte, la Tabla 87 muestra requisitos adicionales o propios para algunas carreras en función del cumplimiento de normas legales, como es el caso de las pedagogías, o por requerimientos de la disciplina como en Enfermería y algunas carreras de Arte. Estos requisitos se agregan a los requisitos generales indicados previamente. Según corresponda, se exigirá al postulante cumplir con estándares adicionales referidos a puntaje PSU o promedio NEM, o bien aprobar una prueba especial de ingreso.

**Tabla 87. Requisitos adicionales de admisión en Universidad de Las Américas: 2018**

Carrera	Requisitos adicionales o propios
Enfermería	- PSU $\geq$ 500, o - NEM $\geq$ 5,3
Animación Digital Intérprete en Danza	- Prueba especial de habilidades
Educación Parvularia Pedagogía en Educación Básica Pedagogía en Educación Física Pedagogía en Inglés Educación Diferencial	- PSU rendida y puntaje que lo ubique en el 50% superior de resultados o - Estar en el 30% superior del ranking de notas de la enseñanza media (NEM) de su establecimiento educacional.

Fuente: Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio

Adicionalmente, cualquiera sea la vía de admisión para ingresar a las carreras o programas que se imparten en el régimen Executive, los postulantes deben contar a lo menos con 24 años de edad o, excepcionalmente, con 23 años y acreditar una experiencia laboral de a lo menos un año, o con 22 años de edad y acreditar una experiencia laboral de a lo menos dos años, con el objetivo de facilitar una mayor homogeneidad entre los estudiantes en este régimen.

La Tabla 88 presenta datos de ingreso en 2018, clasificando a los estudiantes según las vías de admisión y los requisitos generales de ingreso vigentes. Se observa que la vía regular de admisión representa el 80,4% de los estudiantes y que un 19,6% de quienes ingresan lo hacen por la vía especial, principalmente validando estudios previos. Además, en el régimen Executive el porcentaje de ingreso vía admisión especial es proporcionalmente mayor, con un 38,1%, en comparación con el total UDLA, lo que se explica por el ingreso de postulantes que cuentan con un título profesional o técnico de nivel superior.

**Tabla 88. Ingreso de estudiantes nuevos por vía de admisión y requisitos de ingreso, según régimen: 2018**  
(número de estudiantes y porcentajes)

Vía	Ingreso	Diurno		Vespertino		Executive		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Admisión regular	PSU $\geq$ 450	1.744	45,3%	167	22,8%	185	11,9%	2.096	34,2%
	NEM $\geq$ 5,0	1.578	41,0%	479	65,5%	774	50,0%	2.831	46,2%
	<i>Total admisión regular</i>	3.322	86,4%	646	88,4%	959	61,9%	4.927	80,4%
Admisión especial	Titulados IES	0	0,0%	0	0,0%	360	23,2%	360	5,9%
	Convalidación	469	12,2%	48	6,6%	129	8,3%	646	10,5%
	Reconocimiento de mérito	56	1,5%	37	5,1%	101	6,5%	194	3,2%
	<i>Total admisión especial</i>	525	13,6%	85	11,6%	590	38,1%	1.200	19,6%
<b>Total general UDLA</b>		<b>3.847</b>	<b>100%</b>	<b>731</b>	<b>100%</b>	<b>1.549</b>	<b>100%</b>	<b>6.127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

La Tabla 89 caracteriza a los estudiantes nuevos que ingresaron en los años previos, desde 2014 a 2017, en términos de las formas de admisión y requisitos vigentes en la actualidad. En dicha tabla, se observa que la proporción de estudiantes que ingresó con 450 o más puntos en promedio PSU, se ha incrementado paulatinamente, pasando de 19% en 2014 a 35% en 2017, tendencia que se ve impulsada por la reacreditación institucional en 2016.

**Tabla 89. Caracterización de alumnos nuevos por vía de admisión y requisitos de ingreso actuales: 2014-2017**  
(número de estudiantes y porcentajes)

Vía	Ingreso	2014		2015		2016		2017	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Admisión regular	PSU $\geq$ 450	1.165	19,0%	1.098	21,3%	1.385	22,7%	2.511	35,0%
	NEM $\geq$ 5,0	3.540	57,8%	2.825	54,7%	3.271	53,6%	3.122	43,5%
	<i>Total admisión regular</i>	4.705	76,8%	3.923	76,0%	4.656	76,2%	5.633	78,4%
Admisión especial	Titulados IES	566	9,2%	448	8,7%	411	6,7%	431	6,0%
	Convalidación	617	10,1%	570	11,0%	744	12,2%	732	10,2%
	Reconocimiento de mérito	240	3,9%	224	4,3%	297	4,9%	388	5,4%
	<i>Total admisión especial</i>	1.423	23,2%	1.242	24,0%	1.452	23,8%	1.551	21,6%
<b>Total general UDLA</b>		<b>6.128</b>	<b>100%</b>	<b>5.165</b>	<b>100%</b>	<b>6.108</b>	<b>100%</b>	<b>7.184</b>	<b>100%</b>

Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

Los postulantes que cumplen con los requisitos de ingreso establecidos por la Universidad son admitidos según preferencia por fecha de postulación, hasta completar las vacantes de la carrera correspondiente (la definición de vacantes en carreras UDLA es tratada en la *Sección 5.4.2. Oferta Académica*).

Finalmente, la caracterización de los estudiantes que ingresan a UDLA también evidencia la implementación de una política de admisión inclusiva de la Universidad. La caracterización que se detallará posteriormente (*Sección 5.7*) destaca que la mayoría de los estudiantes que ingresan a UDLA cuentan con experiencia laboral, que una importante proporción de ellos estudia y trabaja (45%), que mayoritariamente son mujeres (62%) y que el perfil socioeconómico de dichos estudiantes corresponde al de los sectores medios de nuestro país.

## b. Matrícula nueva y total

Como se señaló en la *Sección 5.4.2.*, a partir de 2013, la Universidad emprendió un proceso de revisión y ajuste de la oferta de carreras. En este proceso, la demanda formativa se concentró en carreras profesionales tradicionales. En el área de las carreras técnicas, el esfuerzo se focalizó en aquellas que están articuladas con carreras profesionales, donde la Institución cuenta con mayor desarrollo disciplinar. En consecuencia, entre el 2014 y el 2018 la oferta se concentró en 46 carreras con admisión vigente. La Tabla 90 muestra la admisión de matrícula nueva, antigua y total para el período 2014-2018 y el número de carreras vigentes.

**Tabla 90. Matrícula y carreras vigentes: 2014-2018**  
(número de estudiantes)

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Matrícula</b>					
Nueva	6.128	5.165	6.108	7.184	6.127
Antigua	23.754	21.064	18.156	17.103	16.987
<i>Total matrícula</i>	<i>29.882</i>	<i>26.229</i>	<i>24.264</i>	<i>24.287</i>	<i>23.114</i>
<b>Carreras vigentes</b>					
Con admisión 1er año	59	54	54	50	46
<i>Total carreras vigentes</i>	<i>71</i>	<i>68</i>	<i>62</i>	<i>62</i>	<i>58</i>

*Nota: Matrícula nueva incluye alumnos que ingresan por las distintas formas de admisión.*

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

Como se ha mencionado previamente, la evolución de la matrícula se vio afectada por la pérdida de la acreditación institucional los años 2014-2015, produciéndose una caída en la matrícula nueva a la cual se suma, al año siguiente, una caída en el número de alumnos antiguos<sup>137</sup>. Por efecto de la posterior reacreditación y las consecuentes medidas internas que la justifican, a partir del 2016 comienza una recuperación de la matrícula nueva que permite una estabilización posterior de la matrícula total en torno a los 24 mil alumnos. Se hace notar que el 2018 la matrícula nueva disminuyó un 7,3% en comparación con el año anterior. Según análisis internos, esto se asocia, en parte, al efecto de la gratuidad sobre las universidades que no están adscritas a dicho sistema, y que atienden a la población de los primeros seis deciles de ingreso. Pero también, dicha disminución se debe al menor número de carreras en oferta, dado el proceso de ajuste operacional, con 46 carreras con admisión vigente el 2018.

### **Composición de la matrícula**

Como se señaló, la recuperación de la matrícula se ha centrado en las carreras tradicionales de tipo profesional. Dado que, además, la Universidad ha modificado sus políticas de admisión en los últimos años, para hacer equivalentes las condiciones de admisión de los programas técnicos y profesionales, el componente que sostiene la recuperación de la matrícula nueva a partir de 2016, corresponde a las carreras profesionales del régimen Tradicional, en jornada diurna (Tabla 91).

<sup>137</sup> Como se señaló en el Capítulo II de este informe, el primer dictamen data de octubre de 2014, en tanto el segundo dictamen, luego de la solicitud de reposición de UDLA, data de enero de 2015.

**Tabla 91. Matrícula nueva y total, según régimen y tipo de carrera: 2014-2018**  
(número de estudiantes)

Régimen	Tipo de carrera	Matrícula nueva					Matrícula total				
		2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Diurno	Profesional	2.586	2.325	2.841	3.816	3.351	16.559	14.883	13.592	13.566	13.196
	Técnica	331	285	316	599	501	1.448	1.097	825	1.056	1.104
	<b>Total</b>	<b>2.917</b>	<b>2.610</b>	<b>3.157</b>	<b>4.415</b>	<b>3.852</b>	<b>18.007</b>	<b>15.980</b>	<b>14.417</b>	<b>14.622</b>	<b>14.300</b>
Vespertino	Profesional	699	715	873	542	357	3.021	2.938	2.955	2.757	2.297
	Técnica	567	417	387	483	355	1.359	1.028	832	900	803
	<b>Total</b>	<b>1.266</b>	<b>1.132</b>	<b>1.260</b>	<b>1.025</b>	<b>712</b>	<b>4.380</b>	<b>3.966</b>	<b>3.787</b>	<b>3.657</b>	<b>3.100</b>
Executive	Profesional	1.542	1.125	1.361	1.424	1.252	6.299	5.460	5.286	5.282	5.037
	Técnica	403	298	330	320	311	1.196	823	774	726	677
	<b>Total</b>	<b>1.945</b>	<b>1.423</b>	<b>1.691</b>	<b>1.744</b>	<b>1.563</b>	<b>7.495</b>	<b>6.283</b>	<b>6.060</b>	<b>6.008</b>	<b>5.714</b>
<b>Total profesional</b>		<b>4.827</b>	<b>4.165</b>	<b>5.075</b>	<b>5.782</b>	<b>4.960</b>	<b>25.879</b>	<b>23.281</b>	<b>21.833</b>	<b>21.605</b>	<b>20.530</b>
<b>Total técnico</b>		<b>1.301</b>	<b>1.000</b>	<b>1.033</b>	<b>1.402</b>	<b>1.167</b>	<b>4.003</b>	<b>2.948</b>	<b>2.431</b>	<b>2.682</b>	<b>2.584</b>
<b>Total UDLA</b>		<b>6.128</b>	<b>5.165</b>	<b>6.108</b>	<b>7.184</b>	<b>6.127</b>	<b>29.882</b>	<b>26.229</b>	<b>24.264</b>	<b>24.287</b>	<b>23.114</b>

*Nota: Matrícula nueva incluye alumnos que ingresan por las distintas formas de admisión.*

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

La Tabla 92 presenta la matrícula por facultad, destacando una concentración de la matrícula en las facultades de Ciencias de la Salud, Ingeniería y Negocios, Educación y de Ciencias Sociales. La significativa reducción de tamaño de la Facultad de Educación, corresponde a un efecto de las condiciones establecidas en la Ley N° 20.903 de 2016, que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente. Finalmente, la disminución de la matrícula nueva en 2018, como se mencionó, está relacionada con la reducción de la oferta de carreras y la gratuidad en educación superior y afecta a la generalidad de las facultades. Con excepción de la Facultad de Medicina Veterinaria y Agronomía, que aumentó se matrícula nueva, las restantes facultades muestran una reducción de matrícula relativamente pareja.

**Tabla 92. Matrícula nueva y total por facultad: 2012-2018**  
(número de estudiantes)

Facultad	Matrícula nueva					Matrícula total				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Arquitectura y Diseño	264	195	257	354	271	1.146	920	840	921	869
Ciencias de la Salud	1.129	1.082	1.338	1.910	1.601	7.945	7.388	6.830	6.944	6.627
Ciencias Sociales	435	446	509	861	649	2.249	2.192	2.133	2.449	2.583
Comunicación y Artes	252	191	186	361	277	1.067	917	782	860	837
Derecho	303	241	243	421	337	1.822	1.735	1.662	1.766	1.680
Educación	1.159	1.120	1.500	400	429	5.855	5.338	5.137	4.102	3.329
Ingeniería y Negocios	2.226	1.554	1.629	1.888	1.602	8.184	6.259	5.452	5.272	4.766
Instituto del Deporte	151	133	136	378	299	491	432	323	558	670
Medicina Veterinaria y Agronomía	209	203	310	611	662	1.123	1.048	1.105	1.415	1.753
<b>Total</b>	<b>6.128</b>	<b>5.165</b>	<b>6.108</b>	<b>7.184</b>	<b>6.127</b>	<b>29.882</b>	<b>26.229</b>	<b>24.264</b>	<b>24.287</b>	<b>23.114</b>

*Nota: Matrícula nueva incluye alumnos que ingresan por las distintas formas de admisión.*

Fuente: Dirección de Análisis Institucional.

En suma, las medidas implementadas por la Universidad han permitido sortear eventos adversos y adaptarse al nuevo escenario del Sistema de Educación Superior. La estandarización de los requisitos de ingreso, si bien afecta la admisión de las carreras técnicas, anticipa el impacto sobre estas carreras de las políticas de gratuidad impulsadas a nivel gubernamental. La Institución ha incrementado en general la eficiencia de sus procesos, incluyendo su oferta de carreras. Adicionalmente, como se verá a continuación, se ha implementado un conjunto de planes que han permitido reforzar los aspectos

de diagnóstico y nivelación de sus estudiantes, así como mejorar la calidad de sus procesos formativos.

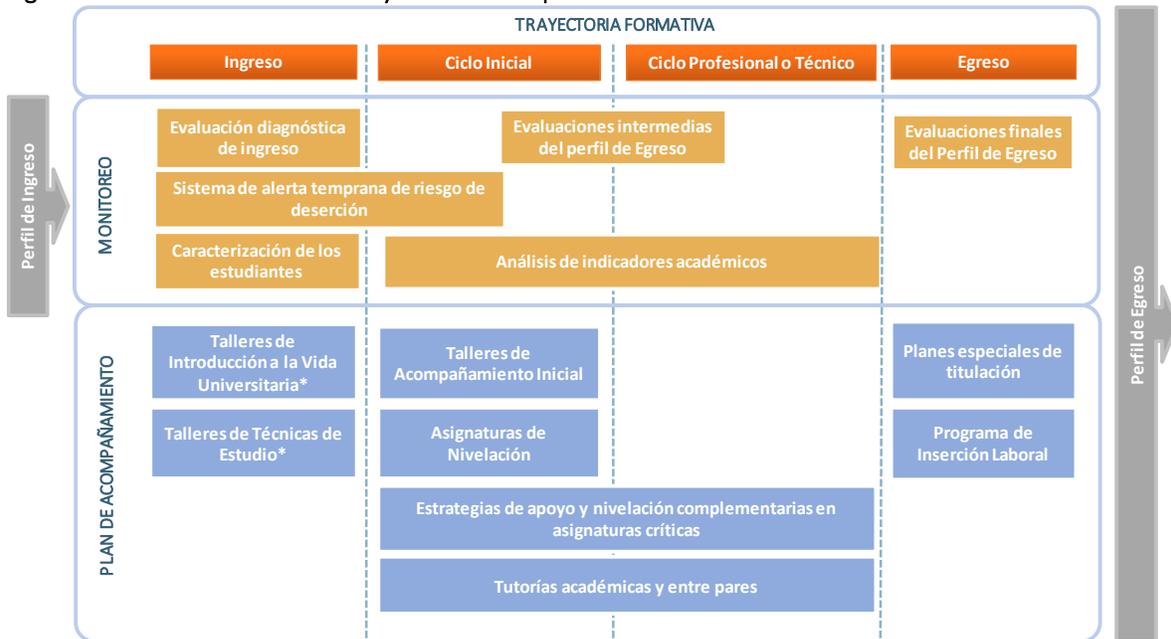
**c. Diagnóstico de ingreso académico**

Una vez matriculados, los estudiantes de primer año deben rendir el Diagnóstico de Ingreso Académico, evaluación que permite identificar su nivel de desempeño inicial y, a partir de los resultados, implementar planes de apoyo para quienes manifiesten habilidades y conocimientos descendidos.

UDLA ha aplicado evaluaciones de diagnóstico académico desde el 2014, las que inicialmente estaban a cargo de los institutos de Ciencias Naturales y de Matemática, Física y Estadística, y se realizaban al interior de la asignatura inicial de dichas disciplinas. A partir de 2016, se implementó una evaluación diagnóstica de ingreso a los estudiantes de primer año de carácter censal, lo que permite identificar el estado de los aprendizajes iniciales del total de estudiantes nuevos.

En la Figura 30 se aprecia el contexto en el que se inscribe la Evaluación Diagnóstica de Ingreso, constituyéndose en la primera instancia de monitoreo y seguimiento del proceso formativo.

**Figura 30. Monitoreo de resultados y Plan de Acompañamiento Académico 2018**



*Nota: (\*) Los talleres de Introducción a la Vida Universitaria y Técnicas de Estudio están dirigidos a todos los estudiantes, excepto a los de la Facultad de Educación que poseen talleres y asignaturas propias para sus carreras.*

Fuente: Dirección General de Asuntos Académicos

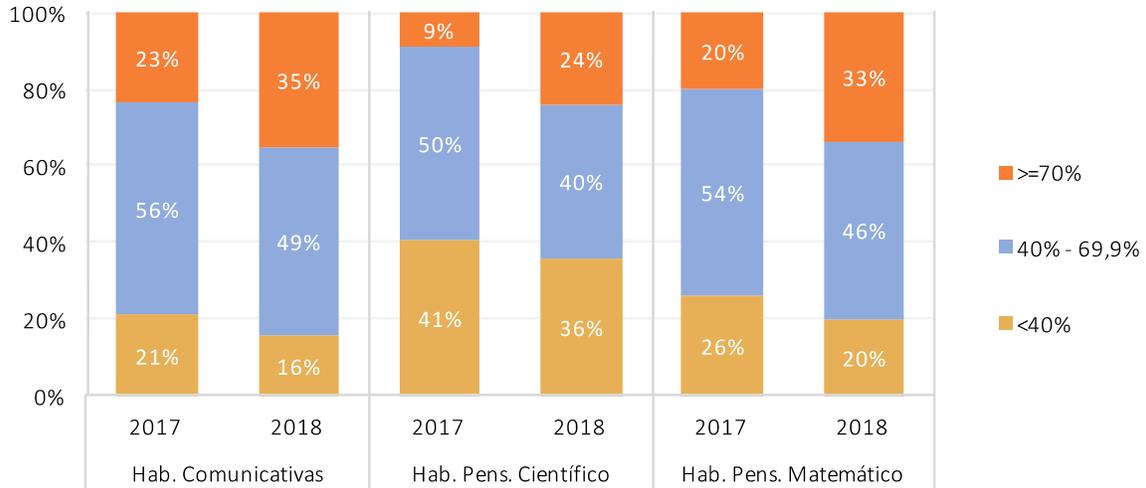
A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de la Evaluación Diagnóstica de Ingreso en los años 2017 y 2018<sup>138</sup>. En ambos períodos de aplicación se logró una cobertura promedio del 95%, nivel alcanzado de forma homogénea en las tres pruebas aplicadas (Lenguaje, Matemática y Ciencias). Esta homogeneidad también se dio a nivel de campus, régimen y facultad, superándose el 90% de cobertura en la mayoría de los casos.

<sup>138</sup> Los ajustes metodológicos y de instrumentos aplicados a partir del año 2017 no hacen comparables los resultados del año 2016.

El Gráfico 5 presenta los resultados del diagnóstico para 2017 y 2018. El Diagnóstico de Habilidades Comunicativas presentó el mejor rendimiento a nivel general, con la menor proporción de estudiantes en el rango de bajo logro (<40%), con un 21% en 2017 y un 16% en 2018. La evaluación de pensamiento científico presentó la proporción más alta de estudiantes con un logro inferior al 40%, con un 41% en 2017 y 36% en 2018.

A nivel general, se observa una mejora en el rendimiento de los alumnos del diagnóstico aplicado en 2018 respecto de 2017 en las tres evaluaciones.

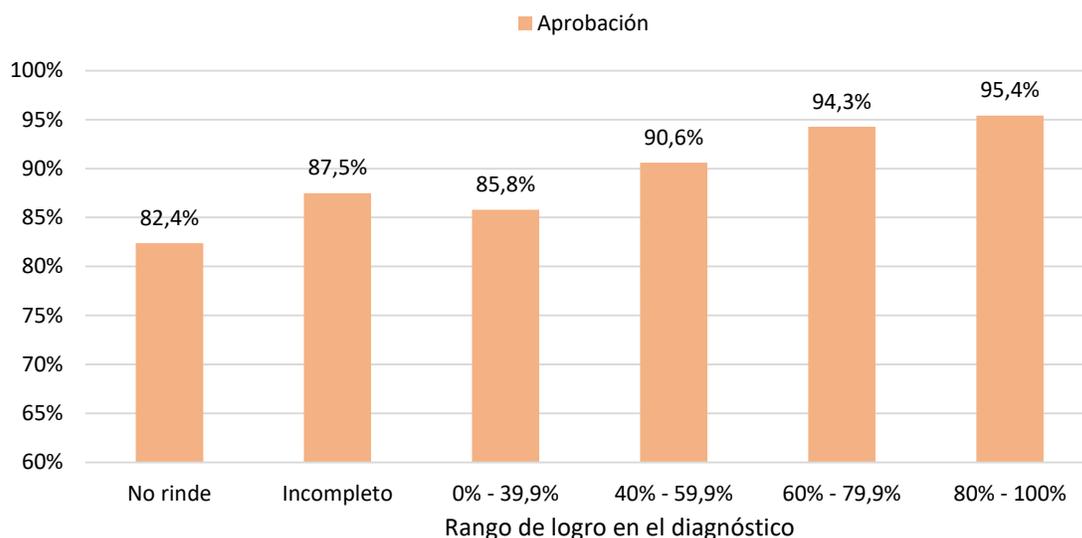
**Gráfico 5. Alumnos por rango de logro en la Evaluación Diagnóstica de Ingreso: 2017-2018**



Fuente: USRA, *Informe de Evaluación Diagnóstica de Ingreso, 2017 y 2018*

Sobre la base de los resultados académicos del primer semestre de 2017, se realizó un seguimiento al rendimiento de los alumnos para evaluar la capacidad predictiva del diagnóstico. El Gráfico 6 muestra la aprobación final de los alumnos según el tramo de logro en la evaluación diagnóstica (además de aquellos que no rindieron o lo hicieron de forma incompleta), en el cual se puede apreciar que los alumnos que alcanzaron menos del 40% de logro aprobaron un 85,8% de sus asignaturas, mientras que quienes superan el 80%, lo hicieron en el 95,4% de estas.

**Gráfico 6. Resultados en evaluación de diagnóstico versus aprobación de asignaturas: 2017**  
(porcentaje de asignaturas aprobadas según rango de logro en test de diagnóstico)



Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados Académicos

La Tabla 93 presenta el coeficiente de correlación entre el promedio de notas de los alumnos y sus resultados en el logro del diagnóstico, así como también con la NEM y la PSU, agrupada por área del conocimiento. En ella se puede apreciar que, en el área de Comunicaciones, tanto la PSU como el diagnóstico presentan un coeficiente de correlación (de Pearson) de 0,41 respecto de la cátedra 1, mientras que, en el área de Matemática, presentan un 0,32 y un 0,33 respectivamente. Estos valores disminuyen para el caso de la nota final, sin embargo, se presentan igualmente similares para ambos instrumentos evaluativos, y ambos superiores a la NEM. Por otra parte, el diagnóstico 2017 presentó una capacidad predictiva similar a la de la PSU, pero con una cobertura más amplia, dado que es censal para los alumnos UDLA.

**Tabla 93. Rendimiento vs. Evaluación Diagnóstica, NEM y PSU, por área de evaluación: 2017 (1er. semestre)**  
(correlación de NEM, PSU y pruebas de diagnóstico con notas del estudiante)

Área	Indicador	Notas Cátedra N° 1	Evaluaciones Finales
Rendimiento Educ. Media	NEM	0,23*	0,24*
Comunicaciones	PSU Lenguaje	0,41*	0,27*
	Prueba Diagnóstico Hab. Comunicativas	0,41*	0,29*
Matemática	PSU Matemática	0,32*	0,22*
	Prueba Diagnóstico Pens. Matemático	0,33*	0,22*
Ciencias	Prueba Diagnóstico Pens. Científico	0,37*	0,30*

Notas: (\*) Correlación estadísticamente significativa al 1% (unilateral).

Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

Para la Institución ha sido esencial haber robustecido los mecanismos de diagnóstico del Perfil de Ingreso académico de los estudiantes y haber llegado a niveles de cobertura censal, puesto que ello hace posible focalizar el apoyo académico en los estudiantes que lo requieren.

Desde el 2017, a partir de los resultados de evaluación de diagnóstico se generan reportes que identifican el porcentaje de logro por eje curricular, por habilidad y por resultado de aprendizaje del ámbito evaluado. Esto permite a los estudiantes conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades respecto de aprendizajes particulares, mientras que el equipo directivo curricular de cada escuela

identifica cuáles son los aprendizajes, que, de manera global, se encuentran logrados y descendidos en la cohorte de nuevo ingreso<sup>139</sup>. Los resultados de las acciones vinculadas al Plan de Acompañamiento Académico se presentan en la *Sección 5.7.3 Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante*.

### 5.5.3. Homogeneidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje

UDLA garantiza la implementación homogénea del proceso de enseñanza-aprendizaje a partir de mecanismos estructurales y específicos. Entre los mecanismos estructurales se cuenta el Modelo Educativo, los estándares de infraestructura y equipamiento, y la Gestión Matricial de la organización. El Modelo Educativo prescribe una estructura curricular alineada constructivamente hacia el logro del Perfil de Egreso respectivo que se refleja en la Malla Curricular, los Programas de Asignatura y la Matriz de Tributación Curricular, instrumentos que orientan la implementación del proceso de enseñanza-aprendizaje (ver *Sección 5.4.3*). En segundo lugar, UDLA cuenta con políticas y mecanismos que permiten garantizar estándares asociados a recursos para la docencia (ver *Secciones 4.7 y 5.4.4*). Finalmente, la gestión matricial permite que el cuerpo académico de los campus reciba los mismos lineamientos y orientaciones generales desde el nivel central (facultades/escuelas) y posibilita la participación del cuerpo académico en comités curriculares y Consejos de Facultad/Escuelas, a la vez que las autoridades de los campus entregan las orientaciones pertinentes para asegurar homogeneidad en el proceso y, además, garantizan la asignación de recursos, monitorean los resultados académicos y llevan a cabo estrategias para la mejora de los mismos.

A continuación, en la Tabla 94 se presentan los mecanismos específicos involucrados en el otorgamiento de la garantía de calidad y homogeneidad del proceso formativo, los que se organizan en mecanismos de insumo, proceso y evaluación.

**Tabla 94. Mecanismos de aseguramiento de homogeneidad del proceso de enseñanza**

Estructura curricular única por carrera Estructura de Gestión Matricial		
INSUMO	PROCESO	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendario académico</li> <li>- Programa de Asignatura</li> <li>- Perfil docente por asignatura</li> <li>- Estándares de funcionamiento de la asignatura</li> <li>- Guías pedagógicas e instancias de capacitación para docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje</li> <li>- Aportes de las TIC a la homogeneidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones nacionales</li> <li>- Evaluaciones en asignaturas integradoras</li> <li>- Informes de análisis de resultados del proceso formativo</li> </ul>

Fuente: *Docencia de Pregrado en UDLA: propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad, 2017*

#### a. Insumos para asegurar la homogeneidad en el proceso formativo

Los siguientes insumos garantizan la homogeneidad, a nivel de campus y modalidades:

- *Calendario Académico*. Define los principales hitos de cada semestre, indicando semana lectiva, de evaluaciones y suspensión de actividades.
- *Programa de Asignatura*. Indica el tiempo presencial y trabajo personal que debe dedicar un estudiante a cada asignatura, ordenado a partir del Sistema de Créditos Académicos. Se señalan los Resultados de Aprendizaje que deben ser demostrados por los estudiantes, los contenidos, métodos de enseñanza, procedimientos de evaluación, bibliografía, entre otros.
- *Perfil docente por asignatura*. Los perfiles docentes son definiciones respecto de la formación profesional, experiencia docente y competencias requeridas para dictar una asignatura. Para

<sup>139</sup> Anexo de Docencia N° 21, *Informes de Resultados Evaluación de Diagnóstico 2017*.

ejecutar la validación y asignación de docentes de acuerdo a los perfiles establecidos, se cuenta con *Registro Docente*, portal en el que cada docente ingresa la información y documentación referida a títulos, grados y trayectoria profesional<sup>140</sup>.

- *Estándares de funcionamiento de la asignatura*. Determinan las características del espacio físico o equipamiento requerido (fichas de recintos académicos), la definición de programas informáticos, entre otros.
- *Guías pedagógicas e instancias de capacitación para docentes*. Los académicos y docentes cuentan con guías y capacitaciones en metodologías de enseñanza-aprendizaje, y procedimientos de evaluación. Las guías y los programas de perfeccionamiento (Escuela Docente y Red Educativa Laureate) permiten a los docentes una adecuada apropiación de estas metodologías<sup>141</sup>.

#### **b. Procesos homogéneos de enseñanza-aprendizaje**

Para garantizar la implementación homogénea del proceso de enseñanza-aprendizaje, UDLA cuenta con:

- Métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje definidas para cada asignatura y definiciones de sellos metodológicos propios de la disciplina en cada facultad.
- Apoyo TIC en 100% de asignaturas. Todas las asignaturas de los planes de estudio cuentan con el entorno virtual MiUDLA, a través del cual los estudiantes y docentes acceden a servicios, apoyos académicos y herramientas de gestión que brinda la Universidad, así como a las aulas virtuales de las asignaturas que las poseen.

#### **c. Evaluaciones homogéneas del proceso de enseñanza-aprendizaje**

Para garantizar la evaluación homogénea del aprendizaje, UDLA cuenta con:

- *Evaluaciones nacionales*. Empleadas a nivel de carrera, son aquellas instancias en que se aplica el mismo instrumento en todos los campus donde se imparte la asignatura. Comúnmente, estas evaluaciones utilizan instrumentos de evaluación objetiva.
- *Evaluaciones integradoras*. En 2017, cada carrera identificó asignaturas integradoras intermedias y finales, a partir de las cuales se mide la progresión y logro de perfiles de egreso. Estas evaluaciones cuentan con registro evaluativo enriquecido en portal MiUDLA, donde se identifican calificaciones y logro/no logro de Resultados de Aprendizaje.
- *Tablas de especificaciones*. En 2015 se implementaron, para las asignaturas críticas, tablas de especificaciones que detallan los contenidos y Resultados de Aprendizaje medidos en las instancias evaluativas.
- *Documentos evaluativos vinculados a procesos de práctica, titulación y graduación*. Cada carrera cuenta con un conjunto de orientaciones, pautas y rúbricas de evaluación referidas a la etapa cúlmine del proceso formativo.

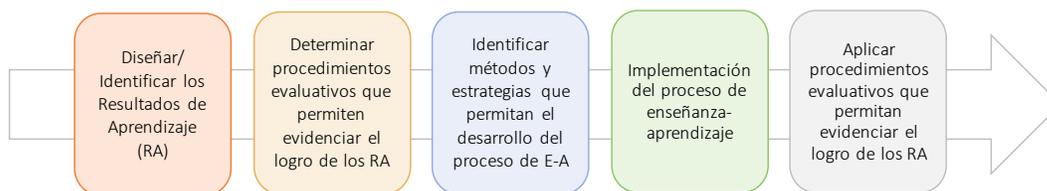
### **5.5.4. Métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje**

El Modelo Educativo de Universidad de Las Américas organiza el proceso de enseñanza-aprendizaje (E-A) secuencialmente en cinco etapas que abarcan desde el diseño o identificación de Resultados de Aprendizaje hasta su evaluación (Figura 31).

<sup>140</sup> Ver Portal de Registro Docente UDLA disponible en <http://udla.cl/docentes/registro-docentes>

<sup>141</sup> Ver Guías en Portal UDLA sección Modelo Educativo disponibles en <http://www.udla.cl/universidad/modelo-educativo/guias-curriculares>

Figura 31. Secuencia didáctica de procesos formativos UDLA



Fuente: *Modelo Educativo*, UDLA, 2016

Los principios en los que se basa esta secuencia didáctica son:

- Alineamiento constructivo entre Resultados de Aprendizaje, métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje, y evaluación.
- Experiencia de aprendizaje enriquecida mediante la integración de contenidos, actividades y actitudes en el proceso formativo.
- Evaluación para el aprendizaje.

La materialización de la secuencia didáctica se produce en el contexto de cada asignatura del Plan de Estudios. En estas se identifican tres tipos de métodos de enseñanza-aprendizaje que se diferencian por el grado de control del docente y del estudiante.

- **Método tradicional** (*control docente*). A través de este método, el docente informa a los estudiantes sobre diversos saberes (conceptuales, procedimentales y actitudinales) mediante clases expositivas y demostraciones, complementadas por bibliografía.
- **Método facilitador de la comprensión** (*control compartido*). Mediante este método, el docente ayuda a los estudiantes a construir significado para comprender ideas y procesos clave; los guía en discusiones en torno a problemas complejos, textos, casos, proyectos o situaciones mediante el cuestionamiento, el establecimiento de pruebas y la reflexión sobre procesos.
- **Método de revisión del desempeño** (*control del estudiante*). A través de este método, el docente genera las condiciones necesarias para el desarrollo de las habilidades del estudiante y permite que este se desempeñe autónomamente en diversos contextos de aprendizaje. De igual modo, el docente establece Resultados de Aprendizaje claros en torno al desempeño del estudiante y supervisa, a través del modelamiento y la retroalimentación, el desarrollo de las habilidades.

El docente en UDLA, en función del método de enseñanza y las características de la asignatura, asume un rol que deriva en la adopción de estrategias de enseñanza-aprendizaje particulares, alternando las metodologías utilizadas en función de la meta formativa. De esta manera, las estrategias de enseñanza-aprendizaje son un continuo que va de un polo a otro, donde por una parte se encuentran las clases expositivas donde predomina el control del docente y, en otra, se encuentra el trabajo autónomo, predominando el control de estudiante. Desde esta perspectiva, se evidencia una directa relación entre el método de enseñanza predominante y el conjunto de estrategias de enseñanza-aprendizaje que le corresponden.

El Modelo Educativo promueve métodos y estrategias centrados en el aprendizaje del estudiante y las especificidades de las disciplinas que estudia. La Tabla 95 presenta los métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje utilizados en UDLA. En 2015 se elaboraron orientaciones que permiten

alinean estas estrategias a las demandas que se desprenden del currículum por Resultados de Aprendizaje<sup>142</sup>. En 2017 se identificaron los sellos metodológicos de las facultades, principalmente los que permiten la implementación del aprendizaje activo y el control del estudiante, con el objeto de analizar sus características, componentes y avanzar en su mejora continua.

**Tabla 95. Métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje utilizados en carreras UDLA**

Método tradicional	Método facilitador de la comprensión	Método de revisión del desempeño
<b>CONTROL DEL DOCENTE</b>	<b>CONTROL COMPARTIDO</b>	<b>CONTROL DEL ESTUDIANTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clase expositiva del docente</li> <li>- Lectura guiada por el docente</li> <li>- Tutoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje Basado en Problemas</li> <li>- Aprendizaje Basado en Proyectos</li> <li>- Elaboración y monitoreo de investigación</li> <li>- Foro de internet</li> <li>- Observación</li> <li>- Portafolio</li> <li>- Taller</li> <li>- Talleres de aprendizaje basado en proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje y Servicio (A+S) en Intervención Comunitaria</li> <li>- Asesorías a pequeños productores</li> <li>- ADAI (Atención, Diálogo, Acción e Integración)</li> <li>- Clínicas Jurídicas</li> <li>- Debate</li> <li>- Dramatización (o <i>role play</i>)</li> <li>- Estrategias Púlsar (autoaprendizaje, trabajo en equipo, foco en el cliente, expresión efectiva)</li> <li>- Estudio de caso</li> <li>- Exposición oral por parte de estudiante</li> <li>- Laboratorio de Cross Media</li> <li>- Mesa redonda</li> <li>- Modelo de Formación Práctica Pedagógica Hexagonal</li> <li>- Presentación de resultados de investigación</li> <li>- Salida a terreno</li> <li>- Simulación Clínica en Salud y Evaluación Clínica Objetiva Estructurada (ECO-E)</li> <li>- Trabajo colaborativo</li> <li>- Trabajo de laboratorio</li> </ul>

Fuentes: *Guía de Métodos y Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje*, UDLA, 2015; *Iniciativas y Metodologías Sello de Enseñanza-Aprendizaje por Facultad*, UDLA, 2017

La implementación didáctica del Modelo Educativo ha significado que las facultades desarrollen estrategias centradas en la demostración autónoma de desempeños por parte de los estudiantes, combinando el componente pedagógico y disciplinar para el logro de Resultados de Aprendizaje. A continuación, se describe brevemente la aplicación de los sellos metodológicos UDLA por facultad.

**Facultad de Arquitectura, Diseño y Construcción:** con foco en el uso de metodologías de carácter práctico y situacional, destaca la utilización del método de Aprendizaje Basado en Proyectos. Esta metodología es transversal a las escuelas de Arquitectura, Diseño y Construcción y está asociada preponderantemente a los talleres presentes en cada una de las mallas curriculares de sus carreras. A su vez, la facultad incorpora la metodología de aprendizaje y servicio a través de la iniciativa de Intervención Comunitaria, buscando desarrollar en el estudiante una sensibilidad social y una práctica crítica que se exprese en cambios concretos en el hábitat y experiencia vital de diversas comunidades, asumiendo una responsabilidad concreta del aporte a la sociedad desde la formación de estudiantes.

**Facultad de Ciencias de la Salud:** orientada a proporcionar a los futuros profesionales la formación necesaria para enfrentar las demandas de salud de la población, en especial las enfermedades más importantes y más frecuentes, la facultad ha tomado decisiones estratégicas en su formación, siendo sus principales focos la *Simulación Clínica en Salud* (método de revisión del desempeño), que incluye como estrategia evaluativa el *Examen Clínico Objetivo Estructurado* (ECO-E) y la *Línea de Intervención*

<sup>142</sup> Anexo de Docencia N° 5, *Guía métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje*.

*Comunitaria* (Aprendizaje y Servicio) que se enfoca en la integración del saber académico con el saber ligado a la experiencia comunitaria y cotidiana de las personas, entendiendo el espacio formativo como un espacio de transformación y colaboración social.

**Facultad de Ciencias Sociales:** orientada al uso de estrategias metodológicas de Aprendizaje y Servicio e investigación aplicada, a través de la Línea de Intervención Comunitaria (LIC) a nivel de Facultad. La LIC que se enfoca en la integración del saber académico con el saber ligado a la experiencia barrial y cotidiana de las personas, entendiendo el espacio formativo como un espacio de transformación social, de colaboración y de diálogo democrático. A su vez, la carrera de Psicología, utiliza la estrategia metodológica y evaluativa ADAI, que identifica y desarrolla habilidades centrales de la profesión. Este sello formativo desarrolla en el futuro profesional las habilidades profesionales de Atención, Diálogo, Acción e Integración frente a los fenómenos psicosociales.

**Facultad de Comunicaciones y Artes:** con foco en el trabajo interdisciplinario e inclusivo, ha desarrollado iniciativas y ejecutado acciones de trabajo colaborativo y de vinculación con comunidades para abordar diversos problemas emergentes en la sociedad actual e insertos en contextos reales. Estas iniciativas y acciones se ven reflejadas en las actividades del laboratorio Cross Media, trabajo colaborativo con Biblioteca Central de Ciegos, Museo Historia Natural de Valparaíso, como también en las variadas intervenciones artísticas. Distintivo de la facultad es la inclusión del debate ciudadano como parte de la formación de los estudiantes, que participan activamente en una intensa vida universitaria centrada en las grandes problemáticas sociales de este tiempo.

**Facultad de Derecho:** orientada a la metodología de revisión del desempeño, las iniciativas de la Facultad de Derecho se ven reflejadas en las Clínicas Jurídicas en donde, a través de la estrategia de Estudio de Caso, los estudiantes prestan servicio a través de la orientación y/o representación legal gratuita a personas naturales. A su vez, las clínicas persiguen establecer vínculos con la sociedad por intermedio de la realización de charlas educativas en temas de contingencia legal. Esto combinado con una formación teórica y ética que les permita a los egresados desarrollar capacidades para contribuir a resolver los problemas y necesidades reales de la sociedad, para lo cual adquiere habilidades específicas que le permiten resolver los conflictos de sus clientes por vías alternativas; y también desarrollando las destrezas prácticas en salas de litigación y clínicas para actuar eficazmente ante los tribunales.

**Facultad de Educación:** orientada a la formación inicial docente, la Facultad de Educación ha desarrollado un Modelo de Prácticas Hexagonal que articula e integra seis ejes de la formación en coherencia con el proceso y progreso formativo del estudiante, con el propósito de establecer una continuidad de las distintas instancias prácticas. Estos seis ejes son: Perfil de Egreso, diseño centrado en el estudiante, focos de cada práctica, aprendizajes previos, enlace con el centro de práctica y articulación entre prácticas. Con el Modelo de Prácticas, la formación inicial docente responde de manera orgánica a las experiencias formativas de los estudiantes, en diálogo con las necesidades actuales del contexto educativo nacional.

**Facultad de Ingeniería y Negocios:** los sellos metodológicos de la facultad están dados por el Programa Púlsar, los Talleres de Apoyo al Aprendizaje y el uso de Recursos de Apoyo online. Púlsar está enfocado en el Desarrollo de Habilidades como trabajo en equipo, autoaprendizaje, foco en el cliente y expresión efectiva. Los Talleres de Apoyo al Aprendizaje buscan generar hábitos de estudio y mejorar el razonamiento lógico matemático y comprensión lectora en los estudiantes de primer año, a través de una metodología colaborativa en aula, en donde todas las actividades son grupales y

guiadas por un facilitador (estudiante de cursos superiores); finalmente, los Recursos de Apoyo Online buscan entregar flexibilidad al proceso de aprendizaje, optimizando el tiempo no presencial de los estudiantes a través de metodologías *eLearning* y *bLearning*, junto al desarrollo de la habilidad de autoaprendizaje y hábitos de estudio.

**Facultad de Medicina Veterinaria y Agronomía:** presenta cuatro sellos metodológicos. El primero sitúa el aprendizaje y servicio como estrategia pedagógica de *aprender haciendo*, lo que permite transversalizar el currículo y complementarlo a través de actividades que vinculan a la facultad con las comunidades, como parte del compromiso comunitario de UDLA. El segundo se funda en un programa transversal de habilidades básicas y de empleabilidad, que permite potenciar la inserción laboral de los estudiantes. El tercero se refiere a un programa transversal que, sustentado en el Aprendizaje Basado en Problemas, integra la ética profesional en el abordaje de casos clínicos o situaciones profesionales complejas. Por último, la facultad, en conjunto con la Dirección de Investigación, cuenta con el Programa de Habilidades Investigativas, el cual tiene por finalidad introducir la investigación en la formación de pregrado.

Respecto de los métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje, mención especial merece el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Estas serán explicadas a continuación, destacando su uso a nivel de gestión pedagógica y docencia.

### 5.5.5. Incorporación de tecnologías al proceso de enseñanza-aprendizaje

Los lineamientos del Modelo Educativo establecen la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como un mecanismo clave en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en tanto permiten el desarrollo de habilidades digitales que son fundamentales para la inserción en el mundo social y laboral actual.

#### Objetivos del Sello TIC en el proceso formativo:

- Fortalecer el sello tecnológico de la Universidad como herramienta de apoyo en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Fortalecer el uso de los sistemas tecnológicos para gestión de la docencia.
- Potenciar la implementación de los Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA) para el logro de la homogeneidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje en la Universidad.
- Promover la diversificación de estrategias de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Resultados de Aprendizaje en los EVA.
- Proporcionar un plan de desarrollo al cuerpo académico involucrado en la docencia y diseño de asignaturas con aulas virtuales.
- Contar con modelos para diseñar e impartir asignaturas con aulas virtuales.

Para alcanzar los objetivos definidos en la instalación del sello TIC en el proceso formativo, UDLA distribuye la responsabilidad de diseño e implementación en dos de sus vicerrectorías. La Vicerrectoría Académica, responsable del diseño de las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad, así como del análisis de resultados y su divulgación a nivel institucional, y la Vicerrectoría de Operaciones, responsable de proveer los recursos necesarios y la implementación de dichas políticas, para lo cual cuenta con el campus virtual eCampus, que alberga las aulas virtuales UDLA.

### Mecanismos que aseguran la calidad del Sello TIC

- Guías para la apropiación del Modelo Educativo UDLA para el diseño, desarrollo e implementación de Entornos Virtuales de Aprendizaje en asignaturas.
- Monitoreo y elaboración de reportes sobre el funcionamiento e impacto de los Entornos Virtuales de Aprendizaje, a través del sistema de gestión de información BI-UDLA.
- Procesos y protocolos para el diseño de aulas virtuales e impartición de asignaturas *eSupport*, *bLearning* y *eLearning*<sup>143</sup>.
- Capacitaciones a editores en diseño y desarrollo de Entornos Virtuales de Aprendizaje.
- Capacitación a docentes y estudiantes en la utilización de asignaturas con Entornos Virtuales de Aprendizaje.

En línea con su Sello TIC, UDLA contempla la utilización de Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA) en todas sus asignaturas, a través de la plataforma MiUDLA, la que permite administrar y gestionar el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante diversas acciones, como el registro de asistencia y calificaciones, el acceso a horarios de clase, la calendarización de evaluaciones, la publicación y envío de material de estudio, avisos del profesor a sus estudiantes y el acceso a servicios institucionales (correo institucional, portal de bibliotecas, etc.).

En el período 2014-2018, UDLA ha fortalecido el uso de las TIC de manera sostenida. Esto se refleja en la publicación de guías para la apropiación del Modelo Educativo para asignaturas con Aulas Virtuales, las que otorgan estrategias y herramientas para implementar las asignaturas bajo estándares de calidad homogéneos y transversales de enseñanza-aprendizaje virtual. A su vez, se implementaron nuevos modelos de aulas virtuales eCampus, para que sean más intuitivas y funcionales para los estudiantes y docentes, y para que reflejen la ruta de trabajo de cada asignatura, incorporando procesos y protocolos transversales para el diseño de las aulas virtuales en plataforma eCampus (Moodle), y para la impartición de asignaturas con aulas *eLearning* y *bLearning*. Dichos procesos comprenden la instauración de nuevos perfiles, para diseñar cada aula y para apoyar a los docentes y estudiantes. Desde el 2017, UDLA desarrolló capacitaciones para estos nuevos perfiles: para académicos que diseñan la ruta de trabajo de cada asignatura, para académicos que diseñan clases con videos, audio, etc. y un nuevo taller para los docentes, el cual incorpora temáticas de propiedad intelectual y técnicas para hacer que los estudiantes participen activamente. Se implementaron también nuevas tecnologías educativas, como la aplicación *Moodle Mobile*, que permite acceder a las aulas virtuales desde teléfonos inteligentes, salas de clases virtuales y canal de soporte *WhatsApp*. Se implementó, además, la herramienta Office 365, lo que se traduce en que todos los programas de Microsoft Office (Word, Excel, Outlook, etc.) estén disponibles de manera gratuita para los estudiantes, pudiendo acceder a ellos desde MiUDLA. Es así como UDLA efectúa acciones permanentes para fortalecer el uso de las TIC como apoyo esencial a sus procesos formativos y de gestión académica, siendo este sello reconocido por los estudiantes.

Los Entornos Virtuales de Aprendizaje de UDLA consisten en la utilización de la plataforma MiUDLA en todas las asignaturas y la utilización de aulas virtuales como complemento en el 30% de ellas. Estas últimas se clasifican en dos tipos: (a) Aulas Virtuales de Asignaturas y (b) Aulas Virtuales Transversales para docentes y estudiantes.

---

<sup>143</sup> Las aulas virtuales de asignaturas en UDLA se clasifican según su modalidad de impartición: *eSupport* (presenciales), *bLearning* (semipresenciales) y *eLearning* (en línea).

### a. Aulas Virtuales de Asignaturas

Las aulas virtuales son un apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje, que brindan herramientas y estrategias de aprendizaje autónomo y colaborativo. Existen tres tipos de aulas virtuales de Asignatura, de acuerdo a las características y modalidad de impartición de estas:

- *Aula eSupport*: aulas de apoyo para asignaturas que se imparten de forma presencial. Permiten la entrega transversal de documentación, así como módulos de ejercitación y evaluación nacional, foros, entre otras.
- *Aula bLearning*: aula para asignaturas que se imparten de manera semipresencial, donde el 30% o más de las horas instruccionales ocurre en el aula virtual. Utiliza estrategias de aprendizaje colaborativo, como foros y objetos de aprendizaje interactivo (SCORM),
- *Aula eLearning*: aulas para asignaturas que se imparten en modalidad online, donde el tiempo instruccional se lleva a cabo en un Aula Virtual de manera no presencial, con posibles sesiones presenciales introductorias y para evaluaciones.

Entre 2014 y 2018, las asignaturas que han incorporado aulas virtuales (*eSupport*, *bLearning* y *eLearning*) complementarias a MiUDLA se han incrementado en un 9,6%, alcanzando un 30,4% de las asignaturas impartidas en 2018.

Cada Aula Virtual utiliza plataformas y herramientas dependiendo de los requerimientos de cada asignatura. Entre las diversas plataformas tecnológicas se encuentran: plataforma eCampus (Moodle), que permite la interacción entre estudiantes y docentes, así como la realización de actividades y el acceso a material de estudio. En estas aulas se publican videos educativos y otros elementos interactivos; ePortafolio (Mahara), que permite el registro de evidencias de desempeño de los estudiantes, facilitando la retroalimentación y evaluación de las prácticas de los alumnos de manera accesible y rápida; y Plataforma de Idiomas (LMS Cambridge), que es utilizada por el Instituto de Inglés para todas sus asignaturas. Esta plataforma posibilita la ejercitación y práctica, tanto oral como escrita, de las habilidades comunicativas en el idioma.

Las aulas virtuales que poseen las asignaturas UDLA son un apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que favorecen la homogeneidad y gestión académica del proceso.

En la Tabla 96, se puede apreciar el porcentaje de inscripciones de asignaturas por estudiante según tipo de aulas virtuales, entre 2014 y 2018.

**Tabla 96. Inscripciones de asignaturas según tipo de entorno virtual: 2014-2018**

(porcentaje de inscripciones)

Tipo de entorno virtual	2014	2015	2016	2017	2018
MiUDLA + Aula Virtual					
MiUDLA + Aula Virtual eSupport	47,0%	45,5%	45,9%	43,8%	45,9%
MiUDLA + Aula Virtual bLearning	3,1%	4,3%	3,6%	3,8%	6,3%
MiUDLA + Aula Virtual eLearning	1,6%	1,5%	5,7%	1,6%	2,2%
<i>Total MiUDLA + Aula Virtual</i>	<i>51,7%</i>	<i>51,3%</i>	<i>55,2%</i>	<i>49,2%</i>	<i>54,4%</i>
MiUDLA (exclusivamente)	48,3%	48,7%	44,8%	50,8%	45,6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirección de Catálogo Curricular

Como se señaló, el 100% de asignaturas cuenta con Entorno Virtual de Aprendizaje. Por su parte, un 54,4% de las inscripciones de asignaturas del primer semestre de 2018 cuenta con algún tipo de Aula Virtual adicional al entorno virtual MiUDLA.

### b. Aulas Virtuales Transversales

Las aulas virtuales Transversales son utilizadas por docentes y estudiantes en distintos aspectos formativos, sin vinculación a una asignatura específica. En el caso de los docentes, están organizadas como comunidades de aprendizaje e interacción de distintas facultades e institutos, brindando oportunidades de perfeccionamiento pedagógico y en disciplinas específicas. Ejemplos de este tipo de aulas virtuales son el Programa Escuela Docente y *OneFaculty by Laureate*, ambas descritas en la Sección 5.6.3. En el primer semestre de 2018, se observa un total de 8.627 inscripciones docentes en aulas transversales.

Las Aulas Virtuales Transversales para estudiantes apoyan los procesos formativos de los estudiantes a nivel institucional o a nivel de facultad, agrupándolos de manera global de acuerdo a las necesidades académicas que desean fortalecer. En estas aulas se efectúan, por ejemplo, diagnósticos iniciales, evaluaciones indirectas del Perfil de Egreso y Talleres de Acompañamiento Académico Inicial para estudiantes de primer año. En este caso, en el primer semestre de 2018 se registran 88.525 inscripciones en Aulas Virtuales Transversales asociadas al Plan de Acompañamiento Académico y 6.234 inscripciones en otras aulas transversales de facultades.

### 5.5.6. Estado de implementación del Modelo Educativo

Como se ha señalado en la *Sección 1.4*, el Modelo Educativo UDLA contempla cuatro dimensiones: filosófica, pedagógica, organizacional y de implementación y seguimiento. En cada una han existido importantes desarrollos en los últimos años.

En la dimensión filosófica, la comunidad universitaria, a través de la discusión y elaboración del nuevo Plan de Desarrollo Estratégico, ratificó los tres Sellos Valóricos: ética profesional, responsabilidad ciudadana y compromiso comunitario, que representan a la comunidad universitaria. Se ha profundizado en la definición de cómo estos valores se expresan en los planes de estudio de cada una de las carreras; la elaboración de la Matriz de Tributación Curricular ha permitido identificar los aportes de las asignaturas en la formación de los Sellos Valóricos. A lo indicado a nivel general, cabe agregar que las facultades han actualizado su Plan de Desarrollo Estratégico y, en este proceso, han revisado la consistencia de la Misión y Visión de la facultad con las de la Institución, así como también los sellos de la propia facultad y sus carreras.

Las mejoras que se evidencian en la dimensión pedagógica del Modelo Educativo, a partir del 2014, se materializan principalmente en la adopción de un Diseño Curricular basado en Resultados de Aprendizaje. Esto permitió fortalecer los perfiles de egreso y los planes de estudio, como también los sistemas de evaluación de los Resultados de Aprendizaje y Sellos Valóricos.

Los avances de implementación de la dimensión Pedagógica del Modelo Educativo a nivel institucional, se detallan en la Tabla 97.

Tabla 97. Avance en implementación de la dimensión pedagógica del Modelo Educativo: 2018

Fase	Foco	Actividad	Año inicio	Avance 2018
Perfil de Egreso y Diseño Curricular	Perfil de Egreso	Perfiles de egreso diseñados por Resultados de Aprendizaje	2014	100%
		Perfiles de egreso validados por agentes externos	2014	100%
	Matriz de Tributación	Carreras con Matriz de Tributación Curricular	2015	100%
	Mallas	Carreras con mallas curriculares y sus componentes	2010	100%
	Programas	Programas de Asignatura organizados por Resultados de Aprendizaje	2015	100%
	Asignaturas integradoras	Carreras con identificación de asignaturas integradoras intermedia y final	2017	100%
	Portales y Sistemas curriculares	Carreras con información curricular publicada en Portal de Planes de Estudio y registrada en Sistema de Gestión Académica Banner	2015	100%
Definición de Estándares de Implementación	Docentes	Perfil de docentes para cada asignatura	2015	100%
		Documentos de apoyo	2015	100%
		Talleres de capacitación	2015	100%
	Estudiantes	Diagnóstico de Perfil de Ingreso	2016	100%
		Caracterización de los estudiantes	2015	100%
		Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE)	2016	100%
Recursos para el aprendizaje	Infraestructura y equipamiento	2017	100%	
	Recursos bibliográficos	2017	100%	
	Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA)	2017	100%	
Evaluación	Docentes	Evaluación aplicada por estudiantes	2015	70%
		Evaluación de gestión	2014	100%
		Autoevaluación	2017	60%
	Estudiantes/Carreras	Evaluación directa del Perfil de Egreso (desempeño)	2017	100%
		Evaluación indirecta del Perfil de Egreso (opinión)	2017	100%
	Recursos	Condiciones de infraestructura	2017	95%
		Condiciones de equipamiento	2017	95%
Cobertura de recursos bibliográficos básicos		2018	98%	
Tecnología educativa		2015	100%	
Plan de Mejoramiento	Mejora continua	Autoevaluación	2015	37 carreras

Fuente: Vicerrectoría Académica

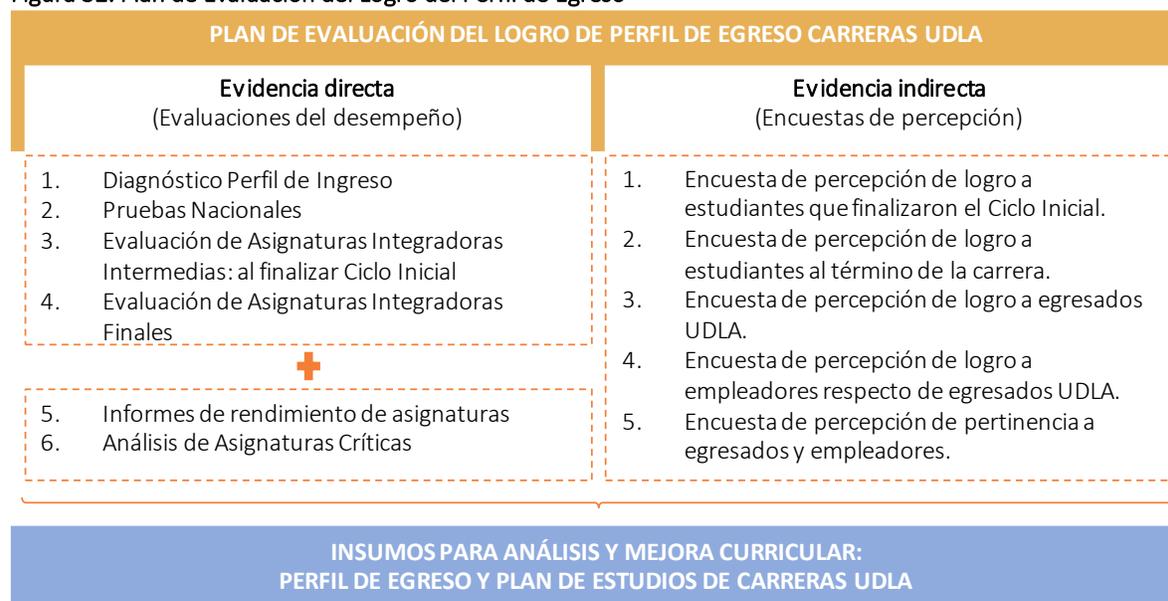
En la dimensión organizacional del Modelo Educativo, los avances han estado orientados a perfeccionar el modelo de gestión matricial, implementando mejoras que, básicamente, se traducen en el perfeccionamiento de los sistemas de información para la toma de decisiones, así como una mayor presencia de actividades académicas y de Vinculación con el Medio en cada uno de los campus.

En la dimensión de Implementación y Seguimiento del Modelo Educativo, se destaca la definición del PDE 2017-21 que plantea metas institucionales para un período quinquenal. Tales metas aspiran no solo a resolver las debilidades detectadas en el proceso previo, sino que también buscan consolidar el Modelo Educativo, consignando como primer Propósito Institucional “Potenciar la implementación del Modelo Educativo y el aseguramiento de una formación de calidad”. Como se mencionó, las facultades han realizado un proceso de planificación estratégica consistente con el nuevo PDE Institucional. Por su parte, el Modelo de Calidad UDLA constituye un elemento fundamental de esta dimensión, el cual permite que los procesos asociados a cada criterio evaluado en este informe, cuenten con políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad.

### 5.5.7. Resultados del proceso formativo: evaluación del logro del Perfil de Egreso

La Figura 32 presenta el esquema del Plan de Evaluación del Logro del Perfil de Egreso UDLA. Este plan abarca la evaluación de todo el ciclo formativo, desde el ingreso del estudiante a UDLA, hasta la instancia final que certifica el egreso y obtención de título y/o grado. Contempla evaluación del desempeño (aplicada por docentes) y levantamiento de información a partir de la opinión de actores relevantes (estudiantes, egresados y empleadores).

Figura 32. Plan de Evaluación del Logro del Perfil de Egreso



Fuente: *Guía del Sistema de Aseguramiento de la Calidad del Perfil de Egreso*, UDLA, 2017

El Plan de Evaluación del Logro del Perfil de Egreso, se ha desarrollado a partir del 2015. Ese año se llevó a cabo un diagnóstico de los protocolos evaluativos, identificando el tipo de procedimiento utilizado en cada carrera y asignatura. Para cada uno de estos procedimientos evaluativos, se desarrollaron orientaciones específicas para optimizar su diseño y aplicación, en congruencia con los Resultados de Aprendizaje declarados en los Programas de Asignatura y Perfil de Egreso. Estas orientaciones fueron socializadas en talleres de capacitación presencial y virtual, y se encuentran a disposición en la web institucional<sup>144</sup>.

La Tabla 98 presenta los procedimientos de evaluación identificados a partir de los Programas de Asignatura.

Tabla 98. Procedimientos de evaluación utilizados en asignaturas UDLA

Procedimientos	
Caso clínico	Informe de salida a terreno
Control de lectura	Lista de cotejo
Debate	Mapa conceptual
Diario o bitácora	Mesa redonda
Dramatización (o <i>role play</i> )	Notas de campo
Ejercicio	Objeto digital de aprendizaje
Elaboración de cómic, revista o página web	Obra teatral

<sup>144</sup> Anexo de Docencia N° 6, *Guía evaluación educativa*.

También disponible en <http://www.udla.cl/universidad/modelo-educativo/guias-curriculares>

Procedimientos	
Elaboración de guion	Portafolios
Elaboración de maqueta	Propuesta didáctica
Encuesta	Proyecto
Ensayo	Prueba con preguntas cerradas (escrita u online)
Entrevista	Prueba escrita con preguntas de desarrollo
Exposición/presentación oral	Prueba escrita mixta (cerradas y de desarrollo)
Feria científica	Prueba oral
Foro de internet	Recurso didáctico concreto
Informe de actividad observada (película, obra de teatro)	Simulaciones
Informe de investigación	Taller
Informe de laboratorio	Webquest
Informe de lectura	

Fuente: *Guía de Evaluación Educativa*, UDLA, 2015

Para perfeccionar los protocolos evaluativos, la Institución define como Objetivo Estratégico “Consolidar un plan integral de evaluación de perfiles de egreso que permita evaluar la progresión del logro de los Resultados de Aprendizaje y fortalecer el proceso de mejora continua de las carreras”<sup>145</sup>, y los siguientes planes de acción:

- *Plan de evaluación de evidencia directa del logro del Perfil de Egreso, que busca generar evidencia directa del logro de Resultados de Aprendizaje proveniente de evaluaciones de asignaturas integradoras. Compromete evaluación de desempeño observable.*
- *Plan de evaluación de evidencia indirecta del logro del Perfil de Egreso, que busca contar con evidencia de percepción del logro de Resultados de Aprendizaje declarados en el Perfil de Egreso a partir de la aplicación de encuestas a estudiantes, egresados y empleadores.*

La Tabla 99 presenta los principales hitos y resultados de la implementación de estos planes.

**Tabla 99. Hitos del Plan de Evaluación del Logro del Perfil de Egreso**

Período	Hitos
Segundo semestre 2016	Constitución de Mesa de Trabajo referida al Perfil de Egreso (con representantes de facultades, campus y unidades de Casa Central). Desarrollo teórico del Plan de Evaluación del Logro del Perfil de Egreso.
Primer semestre 2017	Socialización de los aspectos teóricos del plan. Capacitación de Directores de Escuela y comités curriculares. Identificación de asignaturas integradoras intermedias y finales en cada carrera. Análisis y diagnóstico de protocolos evaluativos utilizados en asignaturas integradoras. Actualización y mejora de Programas de Asignatura, orientaciones metodológicas, instrumentos y procedimientos de evaluación de programas que se dictan en segundo semestre 2017. Capacitación de docentes.
Segundo semestre 2017	Implementación de asignaturas integradoras con levantamiento de información detallada del logro de aprendizajes. Actualización y mejora de Programas de Asignatura, orientaciones metodológicas, instrumentos y procedimientos de evaluación de programas que se dictan en 2018.

Fuente: Dirección General de Asuntos Académicos

<sup>145</sup> Anexo de Gestión N° 3, *Plan de Desarrollo Estratégico 2017-2021*.

### 5.5.7.1. Evaluación directa del logro del Perfil de Egreso a través de asignaturas integradoras

#### a. Evaluación directa del logro del Perfil de Egreso: definiciones

El Modelo Educativo define como asignatura integradora aquella que permite integrar, sintetizar y demostrar los aprendizajes del estudiante, por medio de la evaluación de Resultados de Aprendizaje directamente vinculados al Perfil de Egreso. Se consideran dos tipos de asignaturas integradoras: intermedias y finales. Las asignaturas integradoras intermedias se ubican al término del Ciclo Inicial y las asignaturas integradoras finales se ubican al final del Plan Formativo. La identificación de estas asignaturas es responsabilidad del Director de Escuela y de su Comité Curricular. Generalmente, dichas asignaturas corresponden a las prácticas, los seminarios de grado, los exámenes o proyectos de título.

Para cada una de las asignaturas integradoras se diseñaron rúbricas o escalas de valoración organizadas a partir de Resultados de Aprendizaje, que permiten levantar información de los aprendizajes de los estudiantes en instancias específicas de evaluación (hitos integradores)<sup>146</sup>. Cada hito integrador tiene definidos los Resultados de Aprendizaje para los cuales la asignatura provee información, lo que se refleja en la estrategia evaluativa indicada en el Programa de Asignatura. A su vez, cada Resultado de Aprendizaje de la asignatura tributa al Perfil de Egreso, lo que se aprecia en la Matriz de Tributación correspondiente. Estas relaciones se representan en la Figura 33, que describe el flujo de información desde el proceso de evaluación hasta el Perfil de Egreso, y su administración mediante los Sistemas de Gestión Curricular (ADPRO-ADPE).

Figura 33. Diseño del flujo de evidencias directas desde Asignaturas Integradoras al Perfil de Egreso



Fuente: Dirección General de Asuntos Académicos

La ejecución de cada hito integrador requiere de un agente evaluador que, además de verificar el logro de aprendizajes, registre las calificaciones de la asignatura y la evaluación del logro de cada uno de los Resultados de Aprendizaje del programa (Figura 34). El sistema de registro, disponible en el Portal MiUDLA, permite generar reportes del logro de aprendizajes a nivel de estudiantes, sección, campus y carrera. Esto implica que, además del registro de calificaciones, UDLA cuenta con información detallada respecto del logro particular de Resultados de Aprendizaje.

<sup>146</sup> La totalidad de los programas de Asignaturas Integradoras con sus respectivas rúbricas o escalas de valoración se encuentran en el Portal de Planes de Estudios disponibles en [http://planesdeestudio-intranet.udla.cl/SitePages/asig\\_integradoras.aspx](http://planesdeestudio-intranet.udla.cl/SitePages/asig_integradoras.aspx) (intranet).

Figura 34. Sistema de registro de notas y logro de Resultados de Aprendizaje en Asignaturas Integradoras

Actividad: Examen  
Fecha límite de ingreso de notas: 22-12-17

HITO EVALUATIVO: EXAMEN  
11-12-2017

Alumno	Nota	No se presentó	RAA1	RAA2	RAA3	RAA4	RAA5	RAA6	RAA7	RAA8	RAA9
RODRÍGUEZ JORQUERA, JAVIERA	6,5	<input type="checkbox"/>				NL	L	L	L	L	L
SAN MARTÍN ORTEGA, AGUSTINA	5,0	<input type="checkbox"/>				L	L	L	L	L	L
SANTOS LÓPEZ, GABRIEL ANDRÉS	4,0	<input type="checkbox"/>				L	L	L	L	L	L
VERA SANTANDER, MARCO ANTONIO	7,0	<input type="checkbox"/>	L	L	L	L	L	L	L	L	L
ARTEAGA CRUZ, SOFÍA ANTONIA	NSP	<input checked="" type="checkbox"/>	NL								
SANTIS PARRAQUEZ, CARLOS	NSP	<input checked="" type="checkbox"/>	NL								
ZAPATA PÉREZ, JORGE ANDRÉS	NSP	<input checked="" type="checkbox"/>	NL								
SILVA JARA, FRANCO ALEJANDRO	3,9	<input type="checkbox"/>	NL	L	NL	L	L	NL	L	NL	L
GUTIÉRREZ LÓPEZ, FELIPE ALBERTO	7,0	<input type="checkbox"/>	L	L	L	L	L	L	L	L	L

Registrar de notas de 1,0 a 7,0

Registrar de logro de Resultados de Aprendizaje: Logrado **L**, No logrado **NL**

Fuente: Adaptado de MiUDLA, registro de notas

**b. Evaluación directa del logro del Perfil de Egreso: cobertura y resultados<sup>147</sup>**

En el primer semestre de 2017, se definieron asignaturas integradoras en el Plan Formativo de 56 carreras, 46 de ellas con admisión vigente y 8 sin admisión. La Tabla 100 señala que se definieron 56 asignaturas integradoras intermedias y 109 finales, las que cubren, en promedio, el 46% y 68% del Perfil de Egreso de las carreras, respectivamente.

Para la primera evaluación directa del logro del Perfil de Egreso, se seleccionó una de las asignaturas integradoras por carrera, intermedia o final, de modo que se evaluaron 13 de las asignaturas integradoras intermedias y 33 de las finales, las que cubrieron, en promedio, el 37% y 40% del Perfil de Egreso de las carreras evaluadas, respectivamente. Durante 2018, se espera evaluar la totalidad de asignaturas integradoras de cada carrera.

<sup>147</sup> Anexo de Docencia N°28, Evaluación de logro del perfil de egreso.

Tabla 100. Avances en la definición y evaluación de asignaturas integradoras: 2017

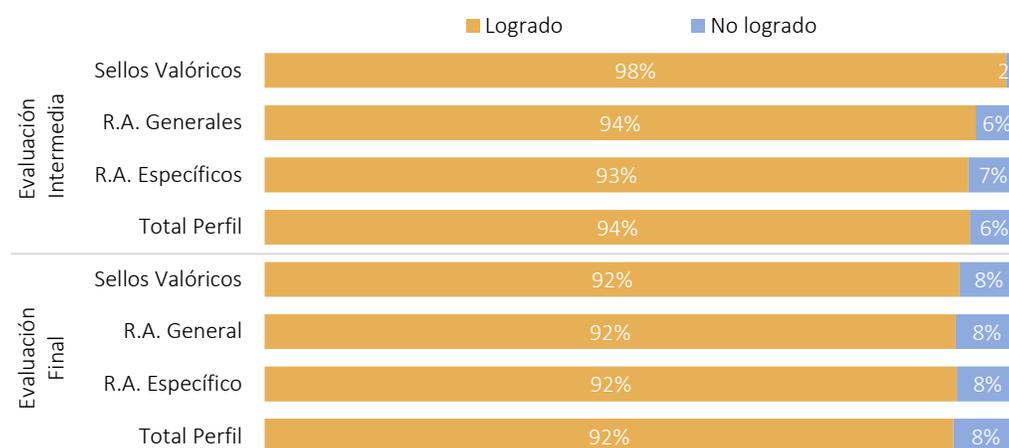
	Intermedias	Finales
<b>Definición de asignaturas</b>		
Cobertura carreras (n°)	56	56
Asignaturas integradoras (n°)	56	109
Cobertura promedio del Perfil de Egreso (%)	46%	68%
<b>Evaluación de asignaturas</b>		
Cobertura de carreras (n°)	13	34
Asignaturas integradoras (n°)	13	33
Cobertura promedio del Perfil de Egreso (%)	37%	40%
Estudiantes evaluados (n°)	616	2.160

Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

### Resultados

En el Gráfico 7 se observa el logro promedio obtenido en la evaluación de las asignaturas integradoras intermedias y en las asignaturas integradoras finales para la evaluación realizada el segundo semestre de 2017. Ella arrojó un promedio de 94% de Resultados de Aprendizaje alcanzados por los estudiantes en las asignaturas integradoras intermedias, y un 92%, en asignaturas integradoras finales<sup>148</sup>.

Gráfico 7. Resultados de logro de aprendizaje declarados en Perfil de Egreso: segundo semestre 2017  
(porcentajes de logro en asignaturas integradoras)



Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

En la Tabla 101 describe el logro promedio de Resultados de Aprendizaje por facultad. En el caso de las asignaturas integradoras finales, también se contempla la evaluación de Sellos Valóricos.

<sup>148</sup> Para un entendimiento más preciso, estas cifras corresponden al *promedio por carrera* del logro del Perfil de Egreso, las que a su vez corresponden al logro promedio de los Resultados de Aprendizaje declarados en el Perfil de Egreso de cada carrera. Para este cálculo, cada Resultado de Aprendizaje tiene la misma ponderación, independiente del número de veces que haya sido evaluado en las distintas asignaturas.

**Tabla 101. Logro promedio del Perfil de Egreso tipo de asignatura integradora y facultad: 2017**  
(porcentajes de logro en asignaturas integradoras, segundo semestre)

Facultad	Logro promedio							
	Intermedias				Finales			
	SV	RAG	RAE	Total	SV	RAG	RAE	Total
Arquitectura, Diseño y Construcción	-	100%	97%	98%	-	100%	100%	100%
Ciencias de la Salud	-	-	-	-	94%	88%	87%	88%
Ciencias Sociales	-	-	-	-	98%	96%	97%	97%
Comunicación y Artes	-	98%	97%	97%	91%	91%	90%	91%
Derecho	-	-	-	-	-	99%	100%	99%
Educación	98%	95%	95%	95%	99%	94%	93%	94%
Ingeniería y Negocios	100%	90%	90%	90%	86%	94%	91%	92%
Medicina Veterinaria y Agronomía	-	-	-	-	81%	82%	90%	83%
Instituto del Deporte	-	-	-	-	100%	100%	100%	100%
<b>Promedio</b>	<b>98%</b>	<b>94%</b>	<b>93%</b>	<b>94%</b>	<b>92%</b>	<b>92%</b>	<b>92%</b>	<b>92%</b>

Nota: RAG, Resultados de Aprendizaje Genéricos; RAE, Resultados de Aprendizaje Específicos; SV, Sellos Valóricos

Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

### 5.5.7.2. Evaluación indirecta del logro del Perfil de Egreso: 2017

La evaluación indirecta del logro del Perfil de Egreso se aplicó por primera vez a fines del segundo semestre de 2017 para 52 carreras. El universo de alumnos fue de 2.896 en la evaluación intermedia y 1.995 en la final, alcanzándose una participación del 78% y 71% respectivamente.

**Tabla 102. Participación en evaluación indirecta del Perfil de Egreso: 2017**  
(número de estudiantes)

Sede	Intermedia				Final			
	Total	Rinde	No rinde	% Rinde	Total	Rinde	No rinde	% Rinde
Santiago	2.035	1.616	419	79%	1.267	824	443	65%
Viña del Mar	396	276	120	70%	313	258	55	82%
Concepción	465	380	85	82%	415	333	82	80%
<b>Total UDLA</b>	<b>2.896</b>	<b>2.272</b>	<b>624</b>	<b>78%</b>	<b>1.995</b>	<b>1.415</b>	<b>580</b>	<b>71%</b>

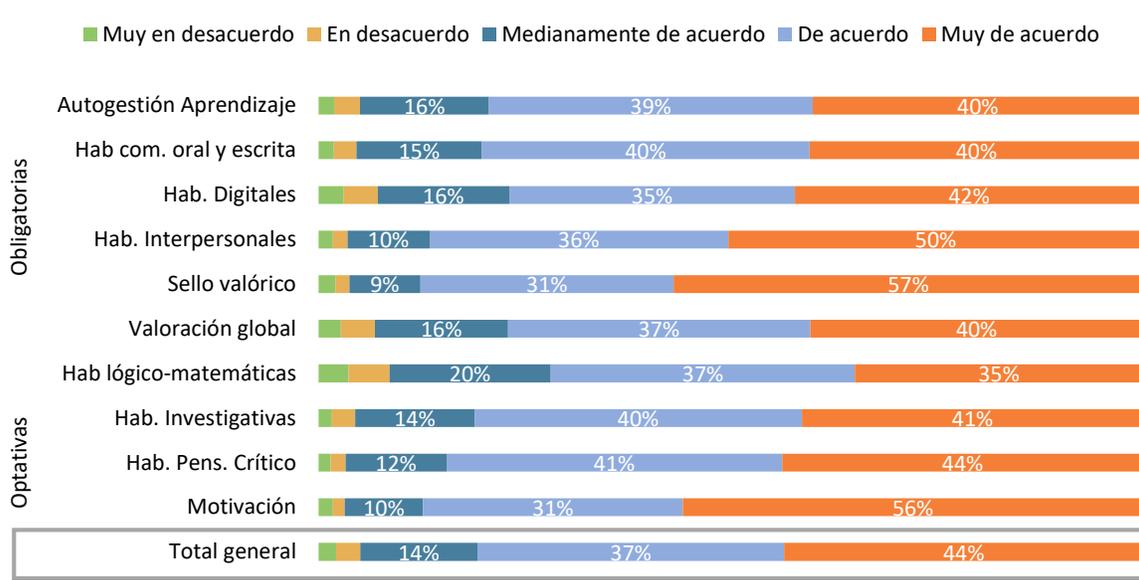
Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

#### a. Evaluación Indirecta Intermedia

En el Gráfico 8, se evidencia la apreciación de logro manifestada por los estudiantes de fin de Ciclo Inicial respecto de la autogestión del aprendizaje, las habilidades de comunicación oral y escrita, las habilidades digitales e interpersonales, los Sellos Valóricos, las habilidades lógico-matemáticas, investigativas, de pensamiento crítico y motivación. En dicho gráfico se aprecia que, del total de respuestas, un 81% evidencia grados de acuerdo o muy de acuerdo con el logro de aprendizaje o habilidades consultadas. Un 14% señala estar medianamente de acuerdo con el logro y un 5% de respuestas indican no haber logrado la habilidad, conocimiento, Resultado de Aprendizaje y/o Sellos Valóricos consultados.

Estos resultados se presentaron de forma relativamente homogénea también por carrera, cuya percepción de logro fue superior al 90% en el 86% de las carreras que presentaron evaluación, mientras que solo dos carreras presentaron menos del 80% a nivel general.

Gráfico 8. Percepción del logro del Perfil de Egreso en Evaluación Indirecta Intermedia: 2017

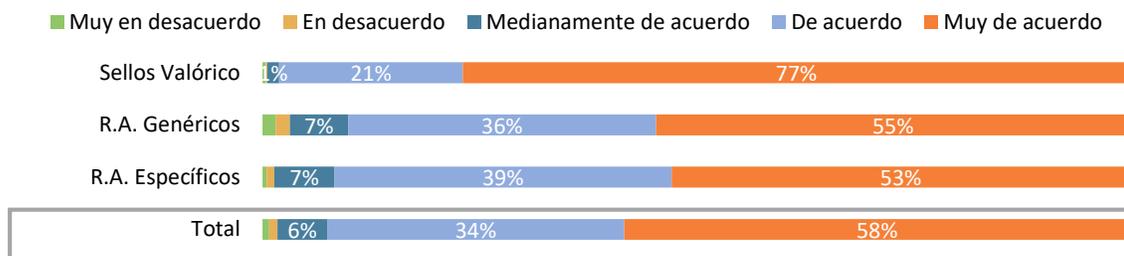


Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

**b. Evaluación Indirecta Final**

La encuesta de percepción del logro aplicada al final de la carrera arroja, a nivel institucional, un 99% de respuestas positivas para el logro de Sellos Valóricos, un 98%, para los Resultados de Aprendizaje, genéricos y específicos. Estos resultados también se presentan de forma homogénea por carrera, cuya percepción de logro fue superior al 96%, mientras que en ninguna se presentó menos del 80% de percepción del logro.

Gráfico 9. Percepción del logro del Perfil de Egreso al finalizar la carrera: 2017



Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

La información obtenida a partir de la evaluación directa e indirecta del logro del Perfil de Egreso es utilizada por las Direcciones de Escuela y sus respectivos comités curriculares para la toma de decisiones de mejora curricular.

**5.5.8. Resultados del proceso formativo: indicadores**

Esta sección da cuenta de los indicadores académicos del proceso formativo: tasas de aprobación, retención, egreso y titulación, y de indicadores complementarios de progresión académica de los estudiantes, tales como promedio de notas y tasas de aprobación de las asignaturas.

La Dirección General de Asuntos Académicos (DGAA) es la responsable de proporcionar reportes periódicos de resultados académicos a las facultades, los campus y al cuerpo directivo institucional, a partir de la información primaria generada por la Dirección de Análisis Institucional (DAI) de la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional, y por la Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje (USRA) de la Vicerrectoría Académica. A su vez, el sistema de información BI-UDLA, descrito previamente, y la plataforma web denominada Portal de Resultados del Proceso Formativo facilitan el acceso a información y elaboración de los reportes dirigidos directivos, académicos y docentes.

Los reportes periódicos semestrales refieren a los indicadores académicos de estudiantes. Adicionalmente, identifican las asignaturas críticas que requieren acciones focalizadas por parte de escuelas y campus. Además de los reportes sobre indicadores académicos, a partir de 2017 se generan informes de Resultados de Aprendizaje, referidos en la sección previa, que informan respecto de los aprendizajes específicos con niveles de logro descendidos a nivel de asignaturas, secciones y estudiantes.

Los mecanismos de aseguramiento de la calidad para el seguimiento de resultados académicos son:

- Sistemas de información que permiten el análisis y monitoreo de los resultados académicos de los estudiantes<sup>149</sup>.
- Informes periódicos de resultados del proceso formativo<sup>150</sup>.
- Identificación de las asignaturas críticas que inciden en la progresión académica.
- Implementación de acciones preventivas y correctivas que permiten mejorar los resultados académicos.
- Análisis del impacto de las acciones de apoyo académico<sup>151</sup>.

La Tabla 103 muestra el rol de los directivos responsables en el seguimiento de resultados académicos semestrales: el Director General de Asuntos Académicos (DGAA), los Decanos/Directores de Escuela y los Directores Académicos de Campus (DAC).

**Tabla 103. Responsables del seguimiento de resultados académicos semestrales**

Director General de Asuntos Académicos	Decano y Director de Escuela	Directores Académicos de Campus
La DGAA es responsable de generar los reportes de rendimiento de los estudiantes, identificar asignaturas críticas y monitorear resultados del Plan de Acompañamiento Académico para informar oportunamente a facultades, carreras y campus.	Los Decanos y Directores de Escuela reciben los informes y reportes de resultados. El Consejo Académico valida las acciones aplicadas a nivel institucional. Los Directores de Escuela validan y generan las acciones propuestas en campus, quienes proponen acciones particulares para sus respectivos estudiantes.	Los Directores Académicos de Campus son responsables de coordinar -a través de un trabajo colaborativo con el Director de Carrera, los académicos y docentes- las acciones particulares de apoyo académico, las que deben estar debidamente validadas por las escuelas e institutos.

Fuente: Vicerrectoría Académica

Los indicadores académicos del proceso formativo también forman parte de un informe más integral de indicadores institucionales que la DAI reporta en su *Informe Semestral de Análisis Institucional*<sup>152</sup>. El informe reporta indicadores de producto (carreras vigentes, n° de alumnos nuevos, NEM, PSU,

<sup>149</sup> Ejemplo: Sistema BI-UDLA y Banner.

<sup>150</sup> Anexo de Docencia N° 22, *Informes de Rendimiento Académico 201720*.

<sup>151</sup> Anexo de Gestión N° 35, *Evaluación de Impacto de Medidas de Apoyo Académico*.

<sup>152</sup> Anexo de Gestión N° 34, *Informe Semestral de Análisis Institucional: 2014-2018/1*. Estos informes anuales están disponibles en la intranet de la Universidad desde 2016.

etc.), indicadores de proceso (acreditación de carreras, satisfacción de alumnos, evaluación docente, retención de primer año, etc.) e indicadores de resultados (tasas de egreso total, tasas de egreso oportuno, tasas de titulación, empleabilidad, etc.).

El análisis de los resultados del proceso formativo que se presenta a continuación, requiere considerar el contexto de no acreditación institucional que experimentó UDLA durante parte de este período, el que afectó a cuatro generaciones de estudiantes<sup>153</sup>. En efecto, la pérdida de la acreditación disminuye la predisposición de los estudiantes a continuar en una institución no acreditada, tanto por razones de prestigio como financieras, lo que impacta en los resultados académicos de tales instituciones<sup>154</sup>. Un estudio del Ministerio de Educación indica que los factores más relevantes para explicar la retención son la acreditación de la institución de educación superior, la vocación y las ayudas estudiantiles<sup>155</sup>. Según un reporte del mismo ministerio, las instituciones con acreditación institucional que perdieron su acreditación, bajaron su tasa de retención de primer año de un 71% a un 57% y, posteriormente, a un 52%<sup>156</sup>, en promedio. En el caso de UDLA, la no acreditación institucional en 2014-2015 afectó la matrícula (la admisión de primer año cayó en más de un 50% entre 2013 y 2015), así como también su capacidad para retener alumnos. A su vez, una caída en la retención afecta a los indicadores de egreso y titulación de años posteriores. A pesar de ese contexto, la Universidad muestra persistentes avances en sus indicadores académicos.

#### 5.5.8.1 Calificaciones y aprobación

Las calificaciones y tasas de aprobación de los estudiantes se presentan en la Tabla 104. Las calificaciones promedio de los alumnos nuevos fluctúan en torno al 4,5 y la de los alumnos de cursos superiores, en torno al 4,8. Los porcentajes de aprobación (promedio) alcanzan a 81% y entre 88% y 92%, respectivamente. Estos resultados son esperables debido a que los alumnos de primer año están en proceso de inducción y adaptación a las nuevas exigencias de los estudios universitarios. La evidencia nacional indica que los alumnos de primer año tienen la mayor deserción, en comparación con los alumnos de otras cohortes, a nivel del conjunto del sistema de IES<sup>157</sup>. Adicionalmente, se observa que los alumnos de carreras profesionales muestran calificaciones y tasas de aprobación más altas que los de carreras técnicas.

En relación con la evolución de los indicadores de calificación y tasas de aprobación, se observa un incremento sostenido en el período 2014-2017. El reforzamiento de las acciones de apoyo y acompañamiento de estudiantes, en el marco del Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE) ha sido un factor que ha permitido mejorar los resultados del proceso formativo (ver Sección 5.7.3.).

<sup>153</sup> La acreditación institucional opera como una garantía pública de calidad, que genera una base de homologación entre universidades y les permite atraer a los estudiantes. Ver IPSOS, *Estudio exploratorio sobre efectos de la Acreditación Institucional en la calidad de la educación superior en Chile*, informe preparado para la Comisión Nacional de Acreditación (Santiago: IPSOS, 2010).

<sup>154</sup> Anexo de Gestión N° 33, *Estudio: Efectos de la pérdida de acreditación Institucional en la tasa de retención de primer año*.

<sup>155</sup> Ver MINEDUC, "Deserción en la educación superior en Chile. Serie Evidencias", Centro de Estudios, año 1, n° 9 (2012).

<sup>156</sup> Ver Servicio de Información de Educación Superior SIES, *Retención de primer año en educación superior. Programas de pregrado*. (Santiago: SIES, Ministerio de Educación, 2014).

<sup>157</sup> Ver SIES, *Informe Retención de Primer Año en Educación Superior cohortes 2011-2015* (Santiago: SIES, Ministerio de Educación, 2016). Disponible en [www.mifuturo.cl](http://www.mifuturo.cl)

**Tabla 104. Calificaciones y aprobación según antigüedad y tipo de carrera del alumno: 2014-2017**  
(notas y porcentajes)

	Nota promedio*						Aprobación promedio					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Antigüedad</b>												
Nuevo	4,4	4,4	4,4	4,5	4,6	4,7	76%	75%	74%	76%	79%	81%
2do año	4,7	4,7	4,8	4,8	4,9	5,0	82%	83%	85%	85%	87%	88%
3er año	4,7	4,9	4,9	5,0	5,1	5,1	84%	87%	88%	89%	90%	90%
4to año	4,8	4,9	5,0	5,1	5,1	5,2	85%	88%	91%	91%	91%	92%
5to año o más	4,6	4,8	4,9	4,9	5,0	5,1	82%	85%	89%	89%	89%	89%
<b>Nivel formación</b>												
Profesional	4,7	4,7	4,8	4,9	4,9	5,0	82%	84%	86%	87%	87%	88%
Técnico	4,2	4,2	4,4	4,3	4,3	4,3	71%	70%	74%	73%	72%	73%
<b>Total</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,9</b>	<b>4,9</b>	<b>81%</b>	<b>82%</b>	<b>84%</b>	<b>85%</b>	<b>86%</b>	<b>86%</b>

Notas: (\*) Promedio de notas anuales; incluye asignaturas que el estudiante reprueba.

Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

### 5.5.8.2 Tasas de retención de primer año<sup>158</sup>

La Tabla 105 muestra los indicadores de tasas de retención de UDLA de primer año, para las últimas cohortes de estudiantes. Al comienzo de esta sección, se hizo referencia al efecto de la pérdida de acreditación en los indicadores de retención del Sistema de Educación Superior en Chile. En el caso de UDLA, la tasa de retención de primer año disminuyó con la pérdida de acreditación, alcanzando a un 61% (cohorte 2014). Esta tasa representa a la primera cohorte que ingresó a UDLA sin acreditación, es decir, alumnos que no contaban con beneficios estatales para el financiamiento de sus estudios. Posteriormente, las tasas presentan una mejora continua; para las carreras profesionales la tasa subió de un 64% a un 73%, y para las carreras técnicas de un 49% a un 56%.

**Tabla 105. Tasas de retención de primer año por tipo de carrera: 2014 -2017**  
(porcentajes)

Cohorte	Carreras profesionales	Carreras técnicas	Total
2014	64%	49%	61%
2015	70%	55%	67%
2016	71%	56%	68%
2017	73%	56%	70%

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

En comparación con el Sistema de Educación Superior, se debe señalar que, si bien la tasa de retención de UDLA es ligeramente inferior a la media de universidades con tres o más años de acreditación, los avances son significativos dado el contexto de la pérdida de acreditación. Por esta razón, es plausible que el avance del indicador de retención se deba a los esfuerzos que la Institución ha realizado en el diagnóstico, nivelación y reforzamiento de sus estudiantes.

La Tabla 106 presenta la comparación de la tasa de retención de primer año según régimen, sede y facultad entre la cohorte 2014 (que corresponden a cifras informadas en proceso de acreditación anterior) y la cohorte 2017 (última cohorte con información). Los indicadores de retención de primer año tuvieron una mejora transversal, en todos los regímenes, sedes y facultades, con la excepción de algunas carreras técnicas, en particular en la Sede Viña del Mar.

<sup>158</sup> Tasa de retención = (N° alumnos cohorte que permanecen al año siguiente) / (N° alumnos cohorte original). Los cálculos se realizan según la información de matrícula de abril de cada año.

Tabla 106. Comparación de retención de primer año según régimen, sede y facultad: 2014 y 2017

	Carreras profesionales		Carreras técnicas	
	2014	2017	2014	2017
<b>Régimen</b>				
Diurno	69%	76%	56%	64%
Vespertino	53%	62%	43%	47%
Executive	63%	68%	50%	56%
<b>Sede</b>				
Santiago	64%	71%	49%	57%
Viña del Mar	64%	74%	47%	46%
Concepción	69%	81%	43%	59%
<b>Facultad</b>				
Arquitectura, Diseño y Construcción	65%	69%	43%	47%
Ciencias de la Salud	71%	79%	50%	60%
Ciencias Sociales	64%	73%	-	-
Comunicaciones y Artes	52%	67%	-	-
Derecho	59%	71%	-	-
Educación	68%	75%	-	-
Ingeniería y Negocios	60%	65%	48%	55%
Medicina Veterinaria y Agronomía	61%	77%	63%	62%
Instituto del Deporte		69%	56%	59%
<b>Total</b>	<b>64%</b>	<b>73%</b>	<b>49%</b>	<b>56%</b>

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

Por otra parte, la dispersión por tipo de carrera y régimen es significativa. En particular, las carreras profesionales diurnas alcanzan una retención del 76% versus un 47% de las carreras técnicas vespertinas. Un análisis de indicadores por género ratifica la dispersión observada, con una tasa de retención de primer año para mujeres de 78% versus una tasa para hombres en carreras técnicas de 47%. Como parte del Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE) se está analizando la implementación de políticas pro retención más específicas al segmento técnico y vespertino de estudiantes<sup>159</sup>.

### 5.5.8.3 Motivos de la deserción

Los principales motivos de deserción en UDLA se presentan en la Figura 35, agrupados en motivos voluntarios e involuntarios. Los retiros involuntarios se deben a alguna de tres causales de incumplimiento del Reglamento del Alumno: motivos académicos<sup>160</sup>, motivos disciplinarios<sup>161</sup> o motivos económico-administrativos<sup>162</sup>. Cuando el retiro voluntario se formaliza dando aviso a la institución, la Universidad consulta las razones de la deserción: los motivos reportados pueden clasificarse como económicos, académicos, personales e institucionales<sup>163</sup>. Además, se presenta el caso de estudiantes que no se matriculan en segundo año sin formalizar su retiro; estos se clasifican como retiros sin causal declarada o sin información.

<sup>159</sup> En el informe Semestral de Análisis Institucional se presentan las estadísticas desagregadas por género. Anexo de Gestión N° 34, Informe Semestral de Análisis Institucional: 2014-2018/1.

<sup>160</sup> Anexo de Docencia N° 18, Reglamento del Alumno. El artículo 30 refiere al incumplimiento de las obligaciones académicas, como la reprobación en tres oportunidades de una asignatura, o de dos oportunidades en dos o más asignaturas obligatorias dentro del Plan de Estudios.

<sup>161</sup> Anexo de Docencia N° 18, Reglamento del Alumno. El artículo 31 deriva a las normas disciplinarias del Reglamento. El artículo 33 refiere a razones de salud incompatibles con la carrera.

<sup>162</sup> Anexo de Docencia N° 18, Reglamento del Alumno. El artículo 32 refiere al incumplimiento de obligaciones económicas, como el caso de tres o más cuotas morosas en semestre previo.

<sup>163</sup> Anexo de Docencia N° 15, *Manual de Resciliación y Retiro*.

Figura 35. Principales motivos de deserción

		Motivo			
		Económico/ Administrativo	Académico	Personal	Institucional
Voluntario		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos</li> <li>- Dificultades laborales</li> <li>- Desempleo</li> <li>- No obtiene CAE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo rendimiento</li> <li>- No cumple requisitos de la carrera</li> <li>- Asignatura no se dicta en el semestre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfermedad estudiante o apoderado</li> <li>- Traslado</li> <li>- Cuidado de hijos (no embarazo)</li> <li>- Vocacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sin carga académica</li> <li>- Disconformidad con servicio educativo, administración y convalidación</li> <li>- Gratuidad</li> <li>- Resciliación fuera de plazo</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artículo 32 del Reglamento General del Alumno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artículos 30 y 33 del Reglamento General del Alumno</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artículo 31 del Reglamento General del Alumno</li> </ul>
No voluntario					

Fuente: Dirección General de Asuntos Estudiantiles

La Tabla 107 muestra la distribución de estudiantes de primer año según motivo de deserción: los principales motivos de deserción, entre quienes formalizan su decisión de abandono, son económicos. Sin embargo, la mayoría de quienes desertan no formaliza su decisión, ni expresa el motivo.

Tabla 107. Estudiantes de primer año que desertan, según motivo de deserción: 2014-2017  
(número y distribución porcentual)

	2014		2015		2016		2017	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Motivo voluntario</b>								
Económico	296	12,4%	341	20,1%	346	17,9%	435	19,9%
Académico	11	0,5%	9	0,5%	10	0,5%	17	0,8%
Personal	163	6,8%	214	12,6%	226	11,7%	293	13,4%
Institucional	53	2,2%	27	1,6%	18	0,9%	25	1,1%
<i>Total voluntario</i>	523	22,0%	591	34,8%	600	31,0%	770	35,2%
<b>Motivo no voluntario</b>								
Administrativo	705	29,6%	325	19,1%	307	15,9%	384	17,5%
Académico	1	0,0%	6	0,4%	7	0,4%	1	0,0%
Institucional	0	0,0%	1	0,1%	0	0,0%	0	0,0%
<i>Total no voluntario</i>	706	29,7%	332	19,5%	314	16,2%	385	17,6%
<b>Sin formalizar motivo</b>	1.152	48,4%	776	45,7%	1.020	52,7%	1.035	47,3%
<b>Total</b>	<b>2.381</b>	<b>100%</b>	<b>1.699</b>	<b>100%</b>	<b>1.934</b>	<b>100%</b>	<b>2.190</b>	<b>100%</b>

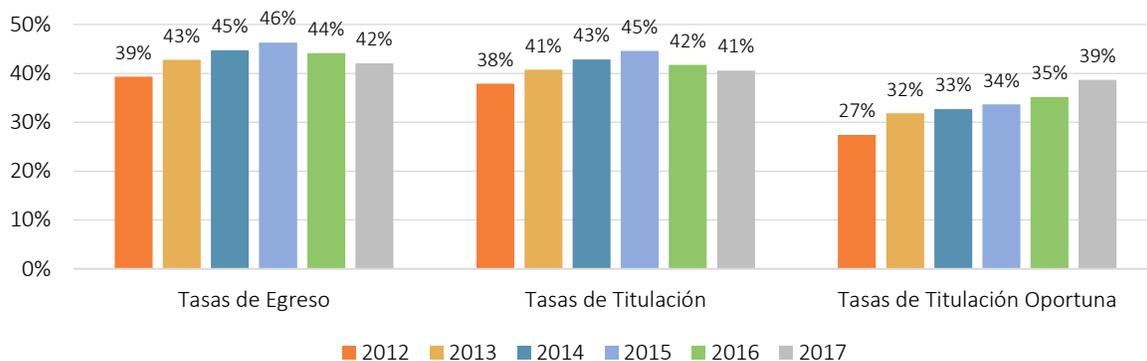
Nota: No se incluye a estudiantes que formalizaron su retiro un año y se matricularon al año siguiente.

Fuente: Dirección General de Asuntos Estudiantiles

#### 5.5.8.4 Tasas de egreso y titulación<sup>164</sup>

El Gráfico 10 muestra, para el período 2012-2017, las tasas de egreso, titulación y titulación oportuna, calculadas de acuerdo a la metodología actual de la CNA. En términos globales, se observa una mejora significativa en los indicadores de egreso y titulación<sup>165</sup>. La tasa de titulación oportuna, que es el indicador más apropiado para hacer la comparación a través del tiempo<sup>166</sup>, ha aumentado paulatinamente todos los años, pasando de un 27% a un 39% en el período considerado. La Universidad estima que las mejoras en las tasas de retención total, que superan el 50% a partir del 2016, permitirán aumentar las tasas de titulación en 5 puntos adicionales, cuando se complete el ciclo de esas cohortes.

**Gráfico 10. Tasas de egreso, titulación y titulación oportuna: 2012-2017**



*Nota: Para el año n, la tasa de titulación incluye estudiantes de la cohorte de ingreso en el año n-3, para el caso de carreras de 2 años; la cohorte de ingreso en el año n-4, para carreras de 3 años, y así sucesivamente.*

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

La Tabla 108 presenta las tasas de titulación total y oportuna, por tipo de carrera, régimen y sede. Se observan consistentemente mejorías en el indicador de tasa de titulación oportuna en los últimos años. No obstante, se debe reconocer que los programas técnicos, particularmente en el régimen Tradicional Vespertino, presentan tasas inferiores de titulación.

En la *Ficha Institucional de Datos 2018* se presentan las tasas de titulación total y oportuna por facultad y carrera. Se observa, en general, mejoras en titulación en casi todas las facultades, lo que coincide con la mejoría global de los indicadores. Las facultades de Derecho y de Arquitectura, Diseño y Construcción muestran los indicadores más bajos, pero comparativamente similares a otras instituciones de educación superior. Adicionalmente, en el 17% de las carreras profesionales (8 carreras) y en el 28% de las carreras técnicas (4 carreras) el indicador de titulación total promedio es inferior al 30%. Si bien se trata de un indicador bajo, en carreras donde estudia el 12% de la matrícula, en la generalidad de los casos se explica por bajos indicadores de retención de primer año en esas

<sup>164</sup> El cálculo de las tasas de egreso, titulación y titulación oportuna corresponde al cociente entre el número de estudiantes que ingresan como alumnos de primer año en una cohorte en particular y el número de esos mismos estudiantes que egresaron o se titularon en cualquier fecha para el caso de los dos primeros indicadores, o bien, se titularon en el tiempo teórico (más un año) en el caso de la titulación oportuna.

<sup>165</sup> Si bien se observa una baja en el egreso y titulación total en las últimas dos cohortes, esto no debe interpretarse como una desmejora, ya que se trata de cohortes recientes que aún tienen posibilidades de seguir titulado alumnos.

<sup>166</sup> La tasa de titulación oportuna considera una ventana de tiempo explícita, en este caso un año, lo que permite una mayor comparabilidad entre cohortes. Se calcula como el cociente entre el número de alumnos titulados al año siguiente del tiempo teórico de duración de una carrera y el número de alumnos de la cohorte original.

cohortes<sup>167</sup>, por lo que el problema es más bien acotado a algunas disciplinas, presentándose (excepto en arquitectura y derecho) al inicio del plan formativo.

**Tabla 108. Tasas de titulación por tipo de carrera, régimen y sede: 2012-2017**

	Titulación						Titulación oportuna					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Tipo de carrera</b>												
Técnica	32%	40%	46%	46%	38%	32%	25%	32%	40%	40%	35%	30%
Profesional	39%	41%	42%	44%	43%	43%	29%	32%	31%	32%	35%	41%
<b>Régimen</b>												
Diurno	35%	38%	43%	45%	44%	39%	23%	27%	29%	32%	36%	37%
Vespertino	29%	28%	32%	41%	32%	35%	21%	21%	27%	35%	28%	34%
Executive	42%	47%	43%	44%	43%	49%	36%	41%	37%	39%	39%	47%
<b>Sede</b>												
Santiago	38%	41%	43%	44%	41%	40%	29%	33%	34%	34%	34%	38%
Viña del Mar	35%	37%	41%	46%	42%	38%	23%	25%	28%	36%	36%	35%
Concepción	42%	44%	46%	47%	47%	46%	30%	34%	32%	32%	37%	45%
<b>Total</b>	<b>38%</b>	<b>41%</b>	<b>43%</b>	<b>45%</b>	<b>42%</b>	<b>41%</b>	<b>28%</b>	<b>32%</b>	<b>33%</b>	<b>34%</b>	<b>35%</b>	<b>39%</b>

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

En suma, los indicadores de egreso y titulación, y particularmente los de titulación oportuna, han mejorado en los últimos años en UDLA y son adecuados para el Sistema de Educación Superior.

#### 5.5.8.5 Duración real<sup>168</sup>

La Tabla 109 contiene los valores del tiempo real que el estudiante demora en titularse a través del tiempo expresado en semestres, según duración formal establecida para la carrera. Se observa que, en promedio, los estudiantes tardan entre uno o dos semestres más que el definido formalmente, lo que es un indicador adecuado y consistente con los buenos indicadores de titulación oportuna.

**Tabla 109. Duración real promedio según duración formal de la carrera: 2012-2017**

(número de semestres)

Duración formal	2012	2013	2014	2015	2016	2017
4	4,3	4,6	4,6	4,5	4,5	4,7
5-6	5,6	5,7	5,5	5,6	5,6	5,6
7-8	9,5	9,2	9,5	9,3	8,9	8,5
9-10	11,0	10,8	11,3	11,7	11,0	10,3
11-12	12,5	12,2	12,2	12,7	12,3	11,6
<b>Total</b>	<b>9,4</b>	<b>9,1</b>	<b>9,3</b>	<b>10,1</b>	<b>9,3</b>	<b>9,3</b>

*Nota: Para el año n, la tasa de titulación incluye estudiantes de la cohorte de ingreso en el año n-3, para el caso de carreras de 2 años; la cohorte de ingreso en el año n-4, para carreras de 3 años; y así sucesivamente.*

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

#### 5.5.9. Síntesis evaluativa

En el período 2014-2018, el Modelo Educativo se ha consolidado e implementado en todas las carreras, campus y modalidades de manera homogénea, permitiendo mejoras significativas en el Diseño Curricular y los procesos de enseñanza-aprendizaje y evaluación, asegurando la pertinencia y calidad de estos a través de mecanismos generados por unidades especializadas. A nivel institucional,

<sup>167</sup> De las 8 carreras profesionales con bajos indicadores de titulación, 5 tuvieron indicadores de retención inferiores al 70% en esas cohortes y de las 4 carreras técnicas todas tuvieron indicadores por debajo del 55%.

<sup>168</sup> El cálculo de la duración real corresponde el tiempo total que los estudiantes de una cohorte demoran en titularse (medido en número de semestres).

se identificaron las principales metodologías de enseñanza-aprendizaje utilizadas en asignaturas y se generaron guías para orientar su selección y aplicación. Las facultades, a su vez, han perfeccionado metodologías adecuadas a sus sellos formativos y acordes con la formación centrada en el estudiante. Estas características son reconocidas por toda la comunidad educativa de UDLA. Se manifiesta esta opinión en la encuesta a informantes clave, en los grupos de trabajo de autoevaluación y, también, en las encuestas aplicadas anualmente para recoger información sobre calidad académica, infraestructura y satisfacción en general.

Respecto del sistema de admisión, la Universidad cuenta con una política inclusiva, coherente con los Propósitos Institucionales, la cual considera tanto los requerimientos de política pública nacional (pedagogías) como los asociados a las disciplinas específicas. En la encuesta a informantes clave, el 82% de los estudiantes y egresados manifiesta que los criterios de admisión son claros, mientras que el 75% de los académicos concuerda con esta opinión. Una vez efectuada la matrícula, se aplican evaluaciones de diagnóstico académico, con el fin de proveer apoyos adicionales a quienes obtengan resultados descendidos.

Respecto de la evaluación de aprendizajes, la encuesta a informantes clave indica que el 86% de estudiantes considera que los criterios de evaluación son conocidos con antelación y el 85% valora que *“las evaluaciones aplicadas miden el logro de los Resultados de Aprendizaje establecidos en los Programas de Asignatura”*. No obstante, esta alta valoración de los sistemas evaluativos y atendiendo a los desafíos emanados del proceso de autoevaluación anterior, entre el 2016 y 2017, UDLA fortaleció su sistema de evaluación. Actualmente, las carreras con admisión vigente cuentan con evidencia de evaluación del logro del Perfil de Egreso y específicamente de Resultados de Aprendizaje Genéricos, Específicos y Sellos Valóricos. Esta información se complementa con los indicadores tradicionales de aprobación, retención, egreso y titulación, aportando detalles sobre los ámbitos más logrados y más descendidos en el aprendizaje de los estudiantes al finalizar el Ciclo Inicial y al concluir el Ciclo Profesional o Técnico. Este aspecto es valorado positivamente por los grupos de trabajo de autoevaluación, identificándolo como una evidencia de consolidación del Modelo Educativo. En la encuesta a informantes clave, el 81% de los empleadores manifiesta una valoración positiva respecto del perfil profesional de los egresados UDLA. Entre los aspectos que más destacan los empleadores se encuentran: la ética profesional, las habilidades de trabajo en equipo, actuar en nuevas situaciones, capacidad de aprender y actualizarse, capacidad de tomar decisiones y trabajar en forma autónoma. Como valoración general, el 86% de empleadores señalan que la formación profesional que presentan los titulados UDLA resulta pertinente para enfrentar las exigencias del medio laboral.

En el período 2014-2017, los resultados del proceso formativo evidencian mejoras significativas consistentes con el fortalecimiento de las acciones de apoyo y acompañamiento de estudiantes en el marco del Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE). En efecto, los indicadores de retención de primer año mejoraron en general y también en cada una de las modalidades de estudio. Para carreras profesionales, en 2014 se registró un 64% de retención de estudiantes de primer año, que aumentó a 73%, en 2017; además, la retención aumentó de 49% a 56% en el mismo período para carreras técnicas. No obstante, se espera continuar avanzando en la retención de primer año, para alcanzar indicadores de retención cercanos al 80% en 2022. Para lograr esta meta, la Institución se ha propuesto profundizar los análisis de las causales de deserción, a la vez que ha perfeccionado los mecanismos y protocolos vinculados al monitoreo de la deserción. Al respecto, los estudios e informes generados en 2017 y 2018 dan por resultado que el factor de riesgo y vulnerabilidad económica, y la incapacidad de pago de matrícula y arancel son los principales factores de deserción en los estudiantes de primer año; en segundo lugar, se ubican las causales académicas, declaradas

por los estudiantes cuando registran su retiro de UDLA. Por otra parte, los resultados del proceso formativo a nivel de cursos o asignaturas muestran, también, una mejora sostenida. En el período 2014-2017 se observa un incremento en las tasas de aprobación y, a su vez, de las calificaciones promedio en las asignaturas. Del mismo modo, se observa una mejoría global en las tasas de titulación en los últimos años.

Aunque los indicadores de resultado del proceso de formativo mencionados mejoran en ambos casos, persisten diferencias en los resultados de estudiantes de carreras técnicas y de carreras profesionales. Esta brecha se irá reduciendo paulatinamente, tanto por la focalización propia del Plan de Acompañamiento Académico como por la decisión de igualar requisitos de ingreso a ambos tipos de carreras a partir de 2018.

Respecto del análisis y seguimiento de los resultados del proceso formativo, la comunidad académica valora los mecanismos de levantamiento de información para analizar los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto es posible gracias a sistemas de información robustos como BI-UDLA, el Portal de Resultados del Proceso Formativo y el soporte brindado por la Dirección de Análisis Institucional y la Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje. Los reportes e informes periódicos que entregan ambas áreas permiten que las facultades, los campus y al cuerpo directivo institucional tomen decisiones de apoyo académico focalizados y pertinentes. La encuesta a informantes clave muestra que el 79% de los académicos y docentes tiene un adecuado conocimiento del análisis sistemático de los indicadores de retención, aprobación, egreso y titulación dentro de la carrera en la que realiza clases.

## 5.6. Dotación académica y docente

Como se detalló en la *Sección 4.5* del capítulo de Gestión Institucional, UDLA cuenta con 704 académicos, que representan un 56% del total de los colaboradores de la Universidad. Los académicos poseen contrato indefinido o a plazo fijo y cumplen funciones de docencia, gestión académica, Investigación y/o Vinculación con el Medio. La Universidad cuenta, además, con 2.322 docentes<sup>169</sup>, quienes poseen contrato de servicios de honorarios y se desempeñan en labores de docencia durante el semestre académico<sup>170</sup>.

### 5.6.1. Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad

#### Propósitos:

- Seleccionar, mantener y desarrollar una dotación académica que permita implementar el Modelo Educativo de la Institución.
- Fortalecer las capacidades pedagógicas para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Garantizar la calidad y homogeneidad de la formación impartida al interior de la Institución.

#### Mecanismos de aseguramiento de la calidad:

- *Manual de Gestión de Personas*<sup>171</sup>: documento que norma los procesos de reclutamiento, selección, contratación, término de contrato y renovación del personal académico.

<sup>169</sup> Según dato informado al 31 de mayo del 2018.

<sup>170</sup> Si bien los académicos a honorarios no realizan labores de gestión académica, sí pueden tener participación en acciones de Investigación y/o Vinculación con el Medio; labor que debe estar coordinada con la Escuela o Campus en que desempeñan sus labores de docencia.

<sup>171</sup> Anexo de Gestión N° 19, *Manual de Gestión de Personas*.

- *Reglamento del Académico*: documento que norma los deberes y derechos de los académicos, los procesos de jerarquización de académicos y docentes, y el proceso de evaluación de desempeño de los académicos.
- *Portal de Registro Docente*: plataforma que permite gestionar los antecedentes curriculares de académicos y docentes; y la validación, selección y asignación de los docentes de asignaturas.
- *Perfiles docentes de las asignaturas*: definen los requisitos que deben poseer los docentes para impartir cada una de las asignaturas UDLA. Estos documentos orientan a los Directores de Escuela/Instituto en los procesos de validación de docentes.
- *Instancias de perfeccionamiento docente*: disponibles para el conjunto del cuerpo académico, con la finalidad de socializar el Modelo Educativo UDLA y fortalecer las prácticas docentes.
- *Sistema de Evaluación del Desempeño de Recursos Humanos UDLA*: Compuesto por la Evaluación del Desempeño *Success Factors* (SF), el Compromiso Académico y la Evaluación del Desempeño Docente.

## 5.6.2. Gestión del cuerpo académico y docente

### a. Reclutamiento, selección y contratación de académicos y docentes

UDLA cuenta con normativas y mecanismos de gestión de recursos humanos referidos a reclutamiento, selección, contratación, término de contrato y renovación de académicos y docentes.

El proceso de reclutamiento de los académicos comienza con la revisión o elaboración del perfil del cargo, entre la unidad académica/sede/campus involucrado y la Dirección General de Personas (DGP). La DGP es la unidad responsable de que la provisión de los cargos del personal académico de la Universidad se realice a través de concursos públicos<sup>172</sup>, y del proceso mismo de contratación e inducción de este personal. Desde fines del 2016, para la selección de académicos se integró al proceso un Comité de Selección Académica, que es la instancia que define la selección final, en función de las ternas de postulantes y otros antecedentes que presenta la DGP<sup>173</sup>. En el caso de las autoridades académicas superiores, los procesos de selección se realizan a través de comités de búsqueda. La renovación de un cargo de la planta académica se lleva a cabo cuando un académico deja la Institución -de acuerdo con lo establecido en los artículos 159, 160 y 161 del Código del Trabajo- y queda el puesto vacante. Por tanto, para restituirlo se tiene que considerar lo referido en los puntos precedentes y en los procedimientos que resguarda la Dirección General de Personas.

Para proveer cargos de docentes, en tanto, el proceso de reclutamiento es responsabilidad del Director de Carrera de Campus, quien identifica las asignaturas que requieren profesores y/o ayudantes, revisa sus perfiles docentes<sup>174</sup> y verifica que en el portal de Registro Docente<sup>175</sup> se

<sup>172</sup> Esto considera la publicación de avisos de postulación al cargo en la página web de la Universidad, en medios de comunicación y/o buscadores externos. Los postulantes deben estar inscritos en el portal de Registro Docente, plataforma en línea que permite a los académicos ingresar antecedentes personales, académicos y profesionales a un formato de currículum vitae estandarizado UDLA, y adjuntar evidencias digitalizadas de sus títulos, grados, experiencia, publicaciones, cursos de especialización, etc. Disponible en <http://registrodocente.udla.cl/ingreso.aspx>.

<sup>173</sup> El Comité de Selección Académica está compuesto por cinco integrantes: Vicerrector Académico, Vicerrector de Operaciones, Sub-Director de Selección de Personal, Secretaria Académica de la Vicerrectoría Académica y un representante de la Dirección General de Personas.

<sup>174</sup> Los perfiles docentes establecen los requisitos que deben poseer quienes postulan a ejercer docencia en una determinada asignatura. Estos documentos se encuentran en BI-UDLA y en el Portal Planes de Estudios.

<sup>175</sup> Esta herramienta, que resguarda antecedentes curriculares del cuerpo académico, permite gestionar datos para ser utilizados en diferentes contextos, entre ellos: procesos de reclutamiento, asignación y validación de docentes, entre otros.

encuentren candidatos que tengan todos sus antecedentes ingresados<sup>176</sup>. Posteriormente, realiza una preselección y la remite al Director de Escuela/Instituto, quien evalúa y valida a los postulantes más idóneos<sup>177</sup>. La renovación de cargos de docentes se produce al inicio de cada período lectivo. Para proveer cargos de docentes de asignaturas, los directores analizan el cumplimiento de las obligaciones administrativas y los resultados de las dos últimas evaluaciones docentes, para los antiguos postulantes, y de los antecedentes curriculares y experiencia profesional y docente de los nuevos candidatos.

Las normativas sobre reclutamiento y selección aseguran la contratación de académicos y docentes idóneos; la existencia de estos documentos ha posibilitado el fortalecimiento de la dotación académica y docente de la Universidad, tanto en número como en su composición.

#### b. Características del cuerpo académico y docente

Para el período 2014-2018, la Institución ha robustecido su planta académica. Se incrementó la cantidad de académicos, lo que produjo un efecto positivo en la relación de alumnos por académicos Jornada Completa Equivalente (JCE), y en la relación alumnos por JCE total (académicos y docentes). Además, aumentó el porcentaje de académicos con formación de postgrados.

La Tabla 110 muestra la cantidad de personal académico por relación contractual y razón alumno/JCE. Entre 2014-2018, se constata un aumento de 181 académicos. La tabla evidencia la política de la Universidad de fortalecer su planta académica. Esto se traduce en el mejoramiento de la ratio estudiantes/académicos JCE de 61 a 37 para 2014-2018, y de la ratio de estudiantes/JCE total de 31 a 24, para el mismo período.

**Tabla 110. Personal académico y docente según clasificación académica y razón alumno/JCE: 2014-2018**

		2014	2015	2016	2017	2018
Dotación*	Académicos de jornada completa	442	497	523	495	516
	Académicos de media jornada	81	152	167	182	188
	<i>Total académicos</i>	<i>523</i>	<i>649</i>	<i>690</i>	<i>677</i>	<i>704</i>
	Docentes	2.690	2.327	2.245	2.141	2.322
	<i>Total dotación</i>	<i>3.213</i>	<i>2.976</i>	<i>2.935</i>	<i>2.818</i>	<i>3.026</i>
Jornada Completa Equivalente (JCE)	Académicos	490	586	617	602	626
	Docentes	482	405	362	395	359
	<i>Total JCE</i>	<i>971</i>	<i>991</i>	<i>979</i>	<i>997</i>	<i>985</i>
Alumnos por JCE	Alumnos/Académicos JCE	61,0	44,8	39,3	40,4	36,9
	Alumnos/JCE Total	30,8	26,5	24,8	24,4	23,5

Nota: (\*) Corresponde a personal académico y docente informado al 31 de mayo de cada año.

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

A nivel de credenciales académicas, la cantidad de académicos con postgrado aumentó de un 33%, en 2014, a un 61% en 2018, tal como se presenta en la Tabla 111. Esta alza se debe al reforzamiento de las políticas de contratación (establecimiento de concursos públicos, creación del Comité de Selección Académica, entre otras) y a las políticas de incentivos a los estudios de postgrado para académicos.

<sup>176</sup> En aquellos casos en que el Director de Carrera de campus no encuentre en Registro Docente candidatos que cumplan con los requisitos establecidos en los perfiles docentes, deberá solicitar a la Dirección General de Personas la apertura de concursos públicos para reclutar docentes en esas asignaturas.

<sup>177</sup> Para la asignación de académicos como docentes de asignaturas se aplica el mismo proceso de validación que se emplea con los docentes.

**Tabla 111. Distribución de académicos por JCE según credenciales: 2014-2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
Doctorado	6	7	10	14	28
Magíster	153	173	237	256	354
<i>Total académicos con postgrado</i>	<i>159</i>	<i>180</i>	<i>247</i>	<i>270</i>	<i>382</i>
Profesional o Licenciado	331	406	370	332	244
<b>Total</b>	<b>490</b>	<b>586</b>	<b>617</b>	<b>602</b>	<b>626</b>
<i>Porcentaje de académicos con postgrado</i>	<i>33%</i>	<i>31%</i>	<i>40%</i>	<i>45%</i>	<i>61%</i>

Nota: Datos reportados a SIES-Mineduc el 31 mayo de cada año.

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

La Tabla 112 presenta el personal académico y docentes de las tres sedes.

**Tabla 112. Dotación académica y docente, y ratios por alumnos en JCE por sede: 2018**

Sede	Jornada Completa Equivalente (JCE)			Alumno/JCE
	Académicos	Docentes	Total	
Santiago	466	233	699	22,9
Viña del Mar	84	67	151	22,8
Concepción	76	60	135	27,0
<b>Total</b>	<b>626</b>	<b>359</b>	<b>985</b>	<b>23,5</b>

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

La razón alumno/JCE alcanza a 23 en la Sede Santiago; 23 en Viña del Mar; y 27 en Concepción<sup>178</sup>. La mayor ratio en Concepción se explica porque en esta sede se imparten 17 carreras con admisión de primer año, mientras que en la Sede Santiago se imparten 46 carreras y en Viña del Mar, 24 carreras<sup>179</sup>.

### 5.6.3. Perfeccionamiento y capacitación

#### 5.6.3.1. Perfeccionamiento y capacitación docente

UDLA se ha preocupado de brindar inducción y capacitación a los académicos y docentes, con el propósito de asegurar la implementación en el aula del Modelo Educativo y facilitar diversas alternativas de perfeccionamiento en el ámbito de la docencia universitaria.

Las alternativas de capacitación y perfeccionamiento docente continuo son tres: *Laureate Center for Global Faculty Excellence*, Magíster en Docencia Universitaria (MDU) y Programa Escuela Docente (PED). A continuación, se hace referencia a cada una de ellas.

#### a. Laureate Center for Global Faculty Excellence

*Laureate Center for Global Faculty Excellence* es una alternativa de perfeccionamiento provista por la Red Educacional Laureate para los docentes de sus instituciones. Brinda a profesores y ayudantes la posibilidad de capacitarse de manera online por medio de dos líneas de perfeccionamiento, cuyos recursos educativos se encuentran alojados en la plataforma *OneFaculty by Laureate*.

La primera línea, disponible a partir de 2010, es el Programa de Desarrollo Docente Laureate, que cuenta con dos tipos de recursos educativos: cursos auto-instructivos y cursos con instructor. La Tabla 113 detalla el número de módulos aprobados por académicos y docentes en el período 2014-17<sup>180</sup>.

<sup>178</sup> El personal académico de Casa Central se asigna a la Sede Santiago, con excepciones de aquellos académicos que imparten docencia en Viña del Mar y Concepción, en cuyos casos se asignan a dichas sedes.

<sup>179</sup> Se hace notar que el número de directivos por carrera en sede, tiene una relación directa con el número de carreras que se dictan.

<sup>180</sup> La Tabla considera la totalidad de módulos aprobados por los académicos y docentes UDLA. En consecuencia, un profesor puede haber aprobado más de un módulo.

**Tabla 113. Programa de Desarrollo Docente Laureate: 2014-2017**  
(número de módulos aprobados)

Cursos	2014	2015	2016	2017	Total
Inducción	3	138	52	41	234
Métodos de Aprendizaje	16	57	56	65	194
Aprendizaje Orientado a Proyectos	18	15	27	19	79
Habilidades Académicas Profesionales	39	53	79	51	222
Enseñanza y Aprendizaje en Educación Superior	11	73	89	107	280
Educación de Adulto Trabajador	19	35	102	97	253
Educación Online, Híbrida y <i>Blended</i>	30	50	34	22	136
<b>Total aprobados</b>	<b>136</b>	<b>421</b>	<b>442</b>	<b>402</b>	<b>1.401</b>

Fuente: Dirección de Desarrollo Docente

Este programa experimentó un alza a partir de 2015 con la creación del Programa Escuela Docente, unidad que se ha encargado de promover las actividades de perfeccionamiento y capacitación para académicos y docentes.

La segunda línea de perfeccionamiento, presente a partir de 2017, es el Ecosistema de Aprendizaje de Desarrollo Docente (FDLE por su sigla en inglés), que permite a profesores y ayudantes conectarse a una comunidad global, profundizar conocimientos, capacitarse y acceder a una gran variedad de recursos académicos, entre estos, los módulos de aprendizaje del Programa de Enseñanza y Aprendizaje Digital. La Tabla 114 muestra la cantidad de módulos del FDLE aprobados en 2017<sup>181</sup>.

**Tabla 114. Ecosistema de Aprendizaje de Desarrollo Docente: 2017**  
(número de módulos aprobados)

Curso	2017
Laureate Professional Assessment / Estudiante Adulto Trabajador	38
Metodologías y Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje /Evaluación Educativa	72
Programa de Enseñanza y Aprendizaje Digital	161
<b>Total aprobados</b>	<b>271</b>

Fuente: Dirección de Desarrollo Docente

#### b. Magíster en Docencia Universitaria (MDU)

El Magíster en Docencia Universitaria tiene como propósito ser una instancia de formación de postgrado que permite a quienes lo cursan responder a los nuevos desafíos de la educación superior. Este propósito se logra posicionando al docente universitario como una figura central dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, por medio de la entrega de herramientas metodológicas, del desarrollo de habilidades técnicas, entre estas, el manejo de las TIC, y, en suma, del fortalecimiento de su práctica docente.

El MDU prepara a los profesores para potenciar su desempeño en aula y centrar su quehacer pedagógico en el aprendizaje significativo de sus futuros estudiantes. Asimismo, los instruye para que sean capaces de reflexionar permanentemente sobre su propia práctica docente, con la finalidad de que contribuyan con la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje en la comunidad educativa universitaria en la que se desempeñen.

<sup>181</sup> Al igual que en caso anterior, la Tabla considera la totalidad de módulos aprobados por los académicos y docentes UDLA. En consecuencia, un profesor puede haber aprobado más de un módulo.

Este programa se imparte desde el segundo semestre de 2013 y desde aquel período ha contado con becas destinadas a docentes de UDLA. Al segundo semestre de 2017, han egresado del MDU 136 académicos y docentes pertenecientes a todas las facultades e institutos de la Universidad.

### c. Programa Escuela Docente

El Programa Escuela Docente (PED) es una alternativa de perfeccionamiento dirigida a profesores y ayudantes, que se imparte a través de dos modalidades: presencial y virtual. En ambas se abordan tópicos referidos al Modelo Educativo UDLA, metodologías de enseñanza-aprendizaje, evaluación educativa, educación de adultos que trabajan, entre otras.

La modalidad presencial se concreta por medio de jornadas de capacitación realizadas en sedes/campus, con relatorías a cargo de expertos de la Dirección de Gestión Curricular (DGC) y la Escuela Docente, a las que se sumaron los Líderes Pedagógico-Curriculares de campus a partir de 2017.

Las actividades de capacitación presenciales llevadas a cabo en 2015-2017, se concentraron en las siguientes temáticas: Modelo Educativo UDLA, Diseño Curricular, evaluación de los aprendizajes y estrategias de enseñanza-aprendizaje. La Tabla 115 contiene las actividades de capacitación presenciales realizadas en el período 2015-2017 agrupadas por temática y el número de asistentes<sup>182</sup>.

**Tabla 115. Participación de académicos y docentes en actividades presenciales PED: 2015-2017**

Temáticas	N° participaciones		
	2015	2016	2017
Modelo Educativo UDLA	226	40	89
Diseño curricular	1.070	264	18
Evaluación educativa	116	224	998
Estrategias de enseñanza-aprendizaje	19	420	162
<b>Total</b>	<b>1.431</b>	<b>948</b>	<b>1.267</b>

Fuente: Programa Escuela Docente

Entre 2015 y 2017 se registraron 3.646 participaciones en las actividades de capacitación presenciales. Estas corresponden a 2.010 académicos y docentes.

La segunda modalidad, en tanto, se desarrolla en el Aula Virtual del PED. Esta cuenta con módulos en gestión y docencia universitaria, y documentos relacionados con el Modelo Educativo UDLA (guías orientadoras, perfiles de egreso de las carreras, lecturas recomendadas y material de apoyo). De estos recursos destacan los módulos en gestión y docencia universitaria, compuestos por una o más cápsulas de contenidos multimedia y materiales complementarios (videos, bibliografía, otros).

En el período 2015-2017 los académicos y docentes que realizaron el programa PED aprobaron un total de 6.403 módulos.

La Tabla 116 muestra los módulos agrupados por temas.

<sup>182</sup> La Tabla considera la totalidad de participaciones de los académicos y docentes UDLA. En consecuencia, un académico o docente puede haber asistido a más de una actividad.

**Tabla 116. Clasificación módulos de aprendizaje vigentes en aula PED**

Tema	Módulo
Inducción docente	Bienvenida a la Institución
	Red Educacional Laureate y su labor en UDLA
	Gestión académica en campus
	Perfeccionamiento docente en UDLA
Modelo Educativo UDLA	Modelo Educativo UDLA (aspectos generales)
	Dimensión Pedagógica del Modelo Educativo UDLA
	Aprendizaje y enseñanza en la Educación Superior del siglo XXI (entrevista a J. Biggs y C. Tang)
Diseño curricular	Resultados de Aprendizaje
Evaluación educativa	Fundamentos de la evaluación educativa
	Procedimientos evaluativos
	Tabla de especificaciones
Educación de adultos que trabajan	Estudiante UDLA trabajador

Fuente: Programa Escuela Docente

En suma, el Programa Escuela Docente, las líneas provistas por la Red Educacional Laureate y el Magíster en Docencia Universitaria han entregado posibilidades de actualización y especialización en ámbitos pedagógicos para académicos y docentes.

### 5.6.3.2. Perfeccionamiento y capacitación disciplinar

En UDLA, el perfeccionamiento disciplinar se aborda por medio de tres iniciativas: políticas de reclutamiento y selección de académicos, que resguardan la contratación de postulantes idóneos y capacitados en sus disciplinas; incentivo a los estudios de magíster/doctorado, para aquellos académicos que no estén en posesión de un postgrado; y, finalmente actividades de actualización disciplinar, que se ofrecen de manera permanente a académicos y docentes.

#### a. Políticas de reclutamiento y selección de académicos

Para asegurar una adecuada especialización disciplinar de los académicos, UDLA ha impulsado mejoras en las políticas de reclutamiento y selección en los últimos años. Entre estas destacan la constitución de un Comité de Selección Académica a nivel de vicerrectorías; asegurar el carácter público de todos los concursos de académicos; establecer mayores exigencias en términos de grados académicos de los postulantes, y otorgar una mayor visibilidad pública a los concursos académicos. La aplicación de estas acciones se ha traducido en que el 70% de las nuevas contrataciones de académicos de la Universidad, entre 2016 y primer trimestre de 2018, posee un postgrado en su disciplina o área de interés.

#### b. Incentivo a los estudios de magíster/doctorado

UDLA ha implementado acciones para incentivar a los académicos que no están en posesión del grado de Magíster o Doctor, a que cursen estudios de postgrado. Estas acciones se han traducido en que la Universidad apoyó, entre 2017 y 2018, a 101 académicos; de ellos, 54 siguen programas disciplinares (12 a nivel de doctorado y 42 a nivel de magíster disciplinar) y 47 siguen programas de magíster en ámbitos de docencia universitaria.

A través de la Dirección General de Personas se han gestionado beneficios para incentivar los estudios de postgrado por parte de los académicos, entre los que se cuentan: rebaja de carga horaria docente; permiso con goce de sueldo, consistente en una cantidad determinada de días para preparar exámenes finales de las asignaturas y defensa de tesis; permiso sin goce de remuneración, para estudiar magíster/doctorado de dedicación exclusiva en el extranjero, y convenios con otras

instituciones de educación superior para la obtención de descuentos en programas de perfeccionamiento.

En 2017 se destinaron \$120 millones, y en 2018 \$140 millones para la contratación de docentes a honorarios en reemplazo de las horas rebajadas a los académicos en proceso de perfeccionamiento. Entre 2014 y 2018, cuatro académicos recibieron el permiso sin goce de remuneración para cursar doctorados en el extranjero. Además, a través de la Dirección de Investigación, y vía concurso, se otorga la posibilidad al académico de presentar trabajos en congresos de su especialidad.

### c. Actividades de actualización disciplinar

La Universidad ofrece actividades de actualización disciplinar para los académicos y docentes, a través de las facultades e institutos y de la Dirección de Educación Continua.

La Tabla 117 muestra la participación de académicos y docentes en actividades de actualización disciplinar, impartidas por facultades e institutos en 2017. Entre las actividades desarrolladas, se cuentan conferencias, jornadas, seminarios, entre otras.

**Tabla 117. Participantes en actividades de actualización disciplinar: 2017**

Facultad/instituto	N° inscritos
Arquitectura, Diseño y Construcción	164
Ciencias de la Salud	285
Ciencias Sociales	270
Comunicaciones y Artes	145
Derecho	111
Educación	310
Ingeniería y Negocios	39
Medicina Veterinaria y Agronomía	131
Instituto de Ciencias Naturales	26
Instituto de Inglés	35
Instituto del Deporte	29
Instituto de Matemática, Física y Estadística	58
<b>Total</b>	<b>1.603</b>

Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio

Universidad de Las Américas cuenta con una fuente adicional de perfeccionamiento, a través de las becas para docentes que entrega la Dirección de Educación Continua en sus cursos de diplomados y especialización; diplomados que se orientan hacia profesionales externos. Las actividades que esta Subdirección desarrolla comenzaron en 2015 y a la fecha se han proporcionado 34 becas para académicos y docentes UDLA, y el área está trabajando en un plan para aumentar su convocatoria.

### 5.6.4. Jerarquización Académica

UDLA comenzó a implementar en 2010 la Jerarquización Académica, con la finalidad de reconocer y valorar la trayectoria de los académicos y docentes que imparten docencia en la Institución e incentivar su perfeccionamiento continuo.

La carrera académica en Universidad de Las Américas es regulada por el *Reglamento del Académico*<sup>183</sup>. Este reglamento establece los derechos y obligaciones de los académicos y docentes

<sup>183</sup> Anexo de Docencia N° 8, *Reglamento del Académico*.

de la universidad, como también estipula las normas sobre el proceso de jerarquización y sus categorías.

Además, el reglamento establece la constitución de una Comisión de Jerarquización por cada facultad/instituto y una Comisión Superior de Jerarquización, a nivel central. La Comisión de Jerarquización de facultad/instituto se encarga de analizar y evaluar los antecedentes de los académicos y docentes, para determinar su ingreso, promoción y permanencia en una de las cuatro categorías: titular, asociado, asistente e instructor.

La Comisión Superior de Jerarquización, por su parte, es responsable de mantener un registro actualizado de los académicos y docentes jerarquizados, resolver resoluciones de apelaciones presentadas ante las comisiones de jerarquización de facultades/institutos, y ratificar las propuestas de Profesor Titular realizadas por esas comisiones, entre otros asuntos.

La jerarquización permite a los académicos ingresar en la carrera académica establecida por la Institución; obtener un bono de reconocimiento cuando alcancen la categoría de Profesor Titular e integrar el Claustro de Profesores Titulares, una vez que accedan a esta categoría.

La Tabla 118 muestra el número y porcentaje de académicos y docentes jerarquizados.

**Tabla 118. Académicos y docentes jerarquizados, según categoría: 2018**  
(número y porcentajes)

Académicos	N°	%	Docentes	N°	%
Académico Titular	17	2%	Docente Titular	22	1%
Académico Asociado	144	21%	Docente Asociado	137	6%
Académico Asistente	343	49%	Docente Asistente	532	23%
Académico Instructor	52	7%	Docente Instructor	54	2%
<i>Total jerarquizados</i>	<i>556</i>	<i>79%</i>	<i>Total jerarquizados</i>	<i>745</i>	<i>32%</i>
Sin jerarquizarse	148	21%	Sin jerarquizarse	1.577	68%
<b>Total</b>	<b>704</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>2.322</b>	<b>100%</b>

Fuente: Vicerrectoría Académica

La jerarquía académica cuenta a la fecha con 556 académicos jerarquizados, lo que representa un 79% del total de ellos. En tanto, la jerarquía docente posee 745 docentes jerarquizados, lo que representa un 32% del total. Debe considerarse que la mayor parte de los académicos sin jerarquizar se encuentran en proceso de jerarquización. En tanto, el alto número de docentes sin jerarquizarse se debe a que el proceso es voluntario para ellos.

### 5.6.5. Evaluación del Desempeño Académico y Docente

Universidad de Las Américas cuenta con un Sistema de Evaluación del Desempeño de Recursos Humanos compuesto por: Evaluación del Desempeño *Success Factors* (SF), Compromiso Académico y Evaluación del Desempeño Docente.

Los académicos que ejercen docencia son evaluados por los tres componentes. Los docentes, en tanto, solo son evaluados por los procedimientos que conforman la Evaluación del Desempeño Docente: Evaluación Docente de los Estudiantes, Evaluación de la Gestión Docente en Campus y Autoevaluación del Docente.

### 5.6.5.1. Evaluación del Desempeño SF y Compromiso Académico

El proceso de Evaluación del Desempeño SF data de 2011 y evalúa tanto al personal académico como al administrativo. A partir de ese año, y utilizando la plataforma *Success Factors*, los académicos de la Universidad son evaluados en función del logro de objetivos personales, en concordancia con los de su área o Facultad/Instituto y, a su vez, alineados con los objetivos del PDE institucional, como fue referido en la *Sección 4.5.4*.

Entre 2014 y 2017 el 76% de los académicos participó en la Evaluación de Desempeño SF<sup>184</sup>. En este período los académicos ingresaron un promedio de cinco objetivos individuales en el sistema *Success Factors*. En los cuatro años el resultado de la evaluación fue superior a 3 (escala de 1 a 5, en la que 3 corresponde a “se cumplen las expectativas”), lo que da cuenta de que en promedio se alcanzaron los objetivos propuestos a nivel institucional (Tabla 119).

**Tabla 119. Resultados Evaluación del Desempeño SF para el personal académico: 2014-2017**

Año	N° académicos evaluados	N° total de académicos	% académicos evaluados	Resultado promedio	N° objetivos ingresados
2014	356	523	68%	3,2	1.849
2015	450	649	69%	3,2	2.330
2016	498	690	72%	3,3	2.765
2017	627	677	93%	3,3	3.734
<b>Total</b>			<b>76%</b>	<b>3,3</b>	<b>10.678</b>

Fuente: Dirección General de Personas

En 2018 se incorpora el Compromiso Académico dentro de la evaluación de los académicos, cuyo propósito es evaluar cuatro ámbitos del quehacer académico: Docencia, Gestión Académica, Vinculación con el Medio e Investigación.

Este procedimiento se aplica en dos momentos del año por medio de un formulario en línea. Al principio del período, los académicos establecen una planificación con las actividades que esperan realizar entre enero y diciembre en los cuatro ámbitos descritos, y al finalizar el año deben dar cuenta de su grado de cumplimiento.

En la primera aplicación del compromiso, abril de 2018, un 92% de los académicos realizó su planificación de actividades anuales<sup>185</sup>. La Tabla 120 presenta la cantidad y porcentaje de actividades ingresadas por parte del personal académico en cada ámbito.

**Tabla 120. Compromiso Académico: 2018**

(número y porcentaje de actividades ingresadas por los académicos a la planificación)

Ámbito	N° de actividades	% de actividades
Docencia	2.405	44%
Gestión Académica	1.673	31%
Vinculación con el Medio	789	15%
Investigación	556	10%
<b>Total</b>	<b>5.423</b>	<b>100%</b>

Fuente: Vicerrectoría Académica

<sup>184</sup> El porcentaje académicos evaluados se incrementó anualmente, producto de la decisión institucional de ampliar crecientemente la cobertura para todos los colaboradores.

<sup>185</sup> Anexo de Docencia N° 17, *Formulario: Planificación de actividades académicas 2018*.

Si bien en esta primera aplicación las actividades ingresadas se concentraron en los ámbitos de Docencia y Gestión Académica, se espera que en los próximos años aumenten progresivamente las actividades de Vinculación con el Medio e Investigación.

En definitiva, el Compromiso Académico es un complemento a la Evaluación del Desempeño SF, por cuanto permite determinar la cantidad de actividades que los académicos realizan y, asimismo, facilita la identificación de los aportes individuales a cada uno de los componentes de la trifuncionalidad. Con este nuevo procedimiento se robustece la evaluación del personal académico. A continuación, se explica la evaluación del desempeño docente.

#### 5.6.5.2. Evaluación del Desempeño Docente

Con la finalidad de asegurar la calidad de la docencia, la Universidad ha implementado un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente, compuesto por tres procedimientos que evalúan al cuerpo docente: Evaluación Docente de los Estudiantes, Evaluación de la Gestión Docente en Campus y Autoevaluación del Docente<sup>186</sup>. Los resultados obtenidos en estos procedimientos evaluativos permiten conocer las áreas más descendidas a nivel institucional y generar actividades de perfeccionamiento orientadas a solventar las debilidades detectadas en académicos y docentes. Además, aportan insumos para que Directores de Escuela e Instituto tomen decisiones en procesos de validación y asignación de asignaturas.

##### a. Evaluación Docente de los Estudiantes

Los estudiantes evalúan el desempeño de sus profesores y ayudantes en cada uno de los cursos que inscriben por semestre. La evaluación posee cinco tipos de encuestas, dependiendo de la función que cumple el docente de la asignatura (docente de cátedra, de taller, de laboratorio, de curso *online* y ayudante).

La evaluación entrega datos cuantitativos y cualitativos, puesto que además de las respuestas los alumnos pueden agregar comentarios sobre aspectos que no fueron abordados en el cuestionario. Asimismo, permite comparar los resultados de un docente en relación con semestres anteriores.

En términos de puntaje, se utiliza una escala del 1 al 5 (siendo este último el valor más alto). Como se evidencia en la Tabla 121, el promedio de evaluación se ha mantenido estable a lo largo de los años, con un indicador de 4,3.

En la Tabla 121 también se aprecia que entre 2014 y 2017 un 89% de los docentes fue bien evaluado. Esto, sumado al promedio institucional para el mismo período, indica que los estudiantes evalúan positivamente el desempeño del cuerpo docente de la Institución. Asimismo, a partir de 2016 la participación de los estudiantes superó el 50% en cada semestre. En tanto, la cobertura de docentes evaluados se incrementó de un 78%, en 2014, a un 97% en 2017. Esto se debió a la implementación de acciones de reforzamiento e información para instar a los alumnos a ser parte de la iniciativa y a sus docentes para motivarlos, dado que la evaluación es voluntaria.

---

<sup>186</sup> Anexo de Docencia N° 27, Instrumentos Evaluación Desempeño Docente

Tabla 121. Resultados de la Evaluación Docente de los Estudiantes: 2014-2017

Período evaluación (semestre)	Cursos activos con encuesta	Inscripciones activas (cursos por alumnos)	Alumnos que responden por curso	% Cobertura evaluación	Promedio evaluación	Rango en que se encuentran evaluados los docentes (%)		
						Bueno	Regular	Insuficiente
2014 (I° sem)	6.304	142.698	38.199	26,8%	4,2	83%	14%	3%
2014 (II° sem)	4.807	127.483	19.141	15,0%	4,2	81%	14%	5%
2015 (I° sem)	6.134	123.849	45.401	36,7%	4,2	83%	13%	3%
2015 (II° sem)	5.486	108.230	39.804	36,8%	4,3	86%	11%	3%
2016 (I° sem)	6.363	118.210	67.923	57,5%	4,4	92%	7%	1%
2016 (II° sem)	5.931	104.174	61.417	59,0%	4,4	91%	7%	2%
2017 (I° sem)	6.264	121.088	88.489	73,1%	4,4	92%	7%	1%
2017 (II° sem)	5.581	106.892	58.958	55,2%	4,4	90%	8%	1%
<b>Total períodos</b>	<b>46.870</b>	<b>952.624</b>	<b>419.332</b>	<b>45,0%</b>	<b>4,3</b>	<b>89%</b>	<b>9%</b>	<b>2%</b>

Fuente: Dirección de Desarrollo Docente

Con respecto a los docentes cuyos resultados en la evaluación son insuficientes, las Direcciones de Escuela y Direcciones de Instituto analizan caso a caso las razones que pueden haber influido en sus bajos rendimientos. Además, la Vicerrectoría Académica, con la colaboración de las sedes, invita a estos docentes a participar de las actividades de capacitación presenciales que se desarrollan en los campus, con foco en fortalecer sus prácticas docentes en los ámbitos de evaluación educativa y metodologías de enseñanza-aprendizaje.

#### b. Evaluación de la Gestión Docente en Campus

Para mejorar la Evaluación del Desempeño Docente, desde el segundo semestre de 2015 se evalúa la gestión docente de los profesores que imparten docencia en los campus, a través de un instrumento estandarizado. La evaluación se realiza por medio de la observación del cumplimiento de once indicadores organizados en tres dimensiones: Gestión Docente, Participación Docente y Desempeño Académico. Estos indicadores evalúan aspectos tales como: cumplimiento de funciones administrativas de los cursos; asistencia a reuniones y actividades organizadas por los campus, facultades, institutos y escuelas; utilización de la bibliografía establecida en el programa; entrega de rúbricas y la retroalimentación de las evaluaciones. Esta evaluación es responsabilidad del Director Académico de Campus, en conjunto con los Directores de Carrera de Campus.

La Tabla 122 muestra los resultados de la Evaluación de la Gestión Docente en Campus entre 2014-2017 y la cantidad de docentes evaluados, identificando el rango donde se encuentran sus evaluaciones. Para el 2% de los docentes que se encuentran en el rango insuficiente, se considera un seguimiento particular para el siguiente período de realización de clases.

Tabla 122. Resultados de la Evaluación Docente en Campus: 2015-2017

Período evaluación (semestre)	Cursos activos evaluados	Cantidad de docentes evaluados	Promedio evaluación	Rango en que se encuentran evaluados los docentes (%)		
				Bueno	Regular	Insuficiente
2015 (II° sem)	5.486	2.656	4,6	92%	7%	1%
2016 (I° sem)	6.363	2.877	4,7	86%	11%	3%
2016 (II° sem)	5.931	2.865	4,5	89%	10%	1%
2017 (I° sem)	6.254	2.481	4,8	90%	7%	3%
2017 (II° sem)	5.581	2.251	4,6	92%	7%	1%
<b>Total períodos</b>	<b>46.870</b>	<b>13.130</b>	<b>4,6</b>	<b>90%</b>	<b>8%</b>	<b>2%</b>

Fuente: Vicerrectoría de Operaciones

### c. Autoevaluación del Docente

Esta evaluación tiene como finalidad que profesores y ayudantes de UDLA evalúen su propia práctica docente por cada asignatura dictada en el semestre, con el objeto de recoger información que aporte al mejoramiento continuo de los procesos de enseñanza-aprendizaje en la Institución.

Este procedimiento se aplica a los docentes por medio de una encuesta, dependiendo del tipo de curso impartido (presencial u online). Ambos instrumentos poseen cuatro dimensiones con una cantidad determinada de indicadores; en estos, los docentes deben asignar un puntaje del 1 al 5 (donde 5 representa el puntaje más alto). La encuesta de autoevaluación se encuentra alojada en el Aula Virtual del Programa Escuela Docente (PED) y se ingresa a ella a través de la plataforma *eCampus*.

La Tabla 123 presenta los resultados del proceso de Autoevaluación del Docente, segundo semestre 2017.

**Tabla 123. Resultados de la Autoevaluación del Docente: segundo semestre 2017**

Período evaluación (semestre)	Asignaturas evaluadas	Cantidad de docentes autoevaluados	Promedio evaluación	Rango en que se encuentran evaluados los docentes (%)		
				Bueno	Regular	Insuficiente
2017 (II° sem)	2.847	1.705	4,6	97%	2%	1%

Fuente: Dirección de Desarrollo Docente

En el primer período de aplicación de este procedimiento, segundo semestre de 2017, un 62% de los docentes contestaron voluntariamente las encuestas de autoevaluación. De estos, un 1% se autoevaluó en el rango Insuficiente.

### 5.6.6. Síntesis evaluativa

Consecuente con los planes de desarrollo estratégico, a partir de 2014 se ha llevado a cabo una actualización de las normativas que aluden a los académicos y docentes que se desempeñan en la Universidad. En términos concretos, se actualizó el *Reglamento del Académico*, que define los derechos y deberes de estos, y norma los procesos de evaluación y jerarquización, en el marco de la carrera académica de la Institución. Además, con la elaboración del *Manual de Gestión de Personas* se ajustaron los procesos de reclutamiento, selección y contratación de académicos.

Esto se tradujo en el aumento de la contratación de académicos con postgrado y en el fomento de incentivos para impulsar el perfeccionamiento en los académicos que no están en posesión del grado de Magíster o Doctor. Estas medidas aportaron a la evolución positiva de la dotación y credenciales de los académicos para el período 2014-2018, puesto que en 2014 se contaba con un 33% de posgraduados, cifra que se elevó a 45% en 2017 y a 61% en 2018. En este lapso, el indicador número de alumnos/Jornada Completa Equivalente (JCE) total pasó de 31, en 2014, a 24 en 2017-18; en tanto, esa ratio referida a académicos mejoró de 61, en 2014, a 37 en 2018.

Desde el punto de vista de la capacitación docente, entre 2014-2018 la Universidad diversificó su oferta, agregando nuevas instancias y líneas de perfeccionamiento en ámbitos de la docencia universitaria. De las tres instancias de capacitación que UDLA pone actualmente a disposición de su cuerpo docente, la más antigua de ellas, el *Laureate Center for Global Faculty Excellence*, incorporó en 2017 una nueva línea de perfeccionamiento con énfasis en el aprendizaje y enseñanza digital, denominada Ecosistema de Aprendizaje de Desarrollo Docente (FDLE por su sigla en inglés). El

Magíster en Docencia Universitaria (MDU) -vigente desde 2013- comenzó a formar parte de la oferta de postgrado de la Facultad de Educación en 2017. El Programa Escuela Docente (PED) –creado en 2014- amplió de 4 a 12 módulos (cursos) virtuales de aprendizaje su oferta permanente. Además, para impartir talleres de capacitación presenciales en áreas descendidas del quehacer docente y en ámbitos relacionados con el Modelo Educativo institucional, el PED ha contado con el apoyo de relatores expertos de la Dirección de Gestión Curricular y, a partir de 2017, con los Líderes Pedagógico-Curriculares de Campus. Estas iniciativas han permitido que en 2017 un 78% del cuerpo académico cuente con capacitaciones certificadas en el Modelo Educativo UDLA, con foco en métodos de enseñanza-aprendizaje y evaluación educativa.

Los resultados y conclusiones evaluativas sobre dotación académica docente evidencian consenso en la valoración de los mecanismos que posee la Universidad para garantizar el perfeccionamiento docente (los tres programas nombrados), la existencia de una oferta permanente en el ámbito virtual, las instancias presenciales para profundizar estos aspectos en modalidad de taller y la amplia difusión respecto de estos programas.

En cuanto a la carrera académica, cabe señalar que en 2018 el proceso de Jerarquización Académica se encuentra en curso, en conformidad con las nuevas disposiciones establecidas en el *Reglamento del Académico*. Entre estas destaca que las facultades e institutos son responsables de conducir los procesos, lo que ha permitido enfatizar la importancia de la especialización disciplinar para académicos y docentes. La mayor cantidad de académicos de la Jerarquía Académica se encuentra en dos categorías académicas, Profesor Asistente y Profesor Asociado, totalizando entre ambas un 69%. Según encuesta a informantes clave de 2017, entre los aspectos por mejorar se cuentan la difusión, implicancias y beneficios de la Jerarquización Académica.

Con respecto a la evaluación de los académicos, la actualización del *Reglamento del Académico* adicionalmente estableció la incorporación de un nuevo procedimiento evaluativo para académicos, que pretende evaluar su labor en ámbitos relacionados con la trifuncionalidad declarada por la Institución. Este nuevo procedimiento, denominado Compromiso Académico, que comenzó a aplicarse el primer semestre de 2018, es un complemento de la Evaluación del Desempeño SF. De esta manera, se robustece la evaluación de los académicos de la Universidad.

En relación con la evaluación del cuerpo docente, los ajustes en las políticas determinaron modificaciones en el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente. Con esto aumentó la participación de los alumnos y la cantidad de académicos y docentes evaluados; en el caso de los alumnos, la cobertura pasó de un 20,9%, en 2014, a un 64,2% en 2017. En tanto, la cobertura de docentes evaluados se incrementó de un 78%, en 2014, a un 97% en 2017.

La opinión de los informantes clave respecto del criterio de dotación académica y docente es positiva y evidencia altos porcentajes de aprobación. Todos los ámbitos consultados se encuentran por sobre el 86% en temas vinculados a dedicación y disponibilidad de los docentes para consultas y orientaciones fuera del aula, actualización disciplinaria de los académicos, calidad de las metodologías de enseñanza-aprendizaje, y criterios y sistemas de evaluación de aprendizajes implementadas por los docentes. Los únicos dos aspectos que se encuentran por debajo del 80% de aprobación corresponden a la percepción de los académicos y docentes respecto de la evaluación docente a cargo de los directivos de las carreras a nivel de los campus (78%) y de las políticas que aluden al establecimiento de las categorías de la jerarquización y el reconocimiento que estas conllevan (74%).

## 5.7. Estudiantes

Esta sección presenta una síntesis de la caracterización de los estudiantes, los resultados de la aplicación del Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE) y los mecanismos implementados para realizar seguimiento de los egresados.

### 5.7.1. Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad

#### Propósitos:

- Perfilar las características de ingreso de estudiantes UDLA con el fin de usar esta información en la planificación de apoyos estudiantiles.
- Consolidar el Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE) para favorecer el logro de sus Resultados de Aprendizaje, permanencia y progresión académica.
- Mantener una vinculación permanente con egresados y empleadores que permita sistematizar la retroalimentación de los procesos formativos de cada carrera.
- Potenciar las redes profesionales y la empleabilidad de los estudiantes.

#### Mecanismos de aseguramiento de la calidad:

- *Encuestas de caracterización socioeconómica y diagnóstico académico:* permite conocer las características y necesidades del estudiante que ingresa a la Universidad. Se identifica el Perfil de Ingreso de los alumnos y se aplican encuestas de caracterización sobre su situación socioeconómica.
- *Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE):* contempla todas las acciones, proyectos e iniciativas para favorecer la retención y progresión académica de los estudiantes.
- *Sistema Detección Temprana de Riesgo de Deserción:* permite identificar necesidades de apoyo específico de los estudiantes de primer año, a través de la clasificación de estudiantes de acuerdo a sus niveles de riesgo de deserción.
- *Programa de Inserción y Movilidad Laboral para Egresados, Consejo Asesor de Empleabilidad y Retroalimentación del Perfil de Egreso y Plan Formativo:* refieren a las acciones implementadas por UDLA con el objeto de fortalecer el vínculo con egresados para favorecer su inserción y movilidad laboral, además de generar instancias y protocolos que permitan recoger de manera periódica su opinión y retroalimentación respecto del Perfil de Egreso y plan formativo.

### 5.7.2. Perfil de Ingreso de los estudiantes

UDLA levanta información sobre el Perfil de Ingreso de los estudiantes a partir de instrumentos complementarios: una encuesta de caracterización socioeconómica y un diagnóstico de habilidades y conocimientos académicos. Esta información se utiliza para generar, de manera contextualizada, los planes de apoyo y acompañamiento brindados a los estudiantes.

#### a. Caracterización de los estudiantes

Para caracterizar a los estudiantes, UDLA cuenta con dos fuentes de información: datos administrativos y una encuesta de caracterización que se realiza al primer año. Los datos administrativos proporcionan los indicadores demográficos básicos y la caracterización académica de los alumnos (promedios NEM, PSU y ranking)<sup>187</sup>. La Encuesta de Caracterización entrega información

<sup>187</sup> Estos indicadores fueron analizados en la Sección 5.4.3.1.

complementaria, la que abarca dimensiones sociodemográficas, socioeconómicas, de vivienda y hogar, socioeducativas, culturales, psicosociales y de compromiso comunitario<sup>188</sup>.

La Encuesta de Caracterización UDLA se aplica desde el 2015, inicialmente a través de instrumentos diferentes y a partir de 2017 como una única encuesta<sup>189</sup>. La Dirección de Análisis Institucional y la Facultad de Comunicaciones y Artes son las unidades que están a cargo de su diseño, evaluación y el análisis de resultados. Desde 2015 a la fecha, la cobertura de esta Encuesta de Caracterización alcanza en promedio 85% de estudiantes de primer año. La Tabla 124 contiene una síntesis de los resultados de la Encuesta de Caracterización UDLA 2018.

**Tabla 124. Caracterización de estudiantes de primer año UDLA según régimen: 2018**

Características	Indicador	Régimen			Total
		Diurno	Vespertino	Executive	
Sociodemográficas	Edad promedio (n°)	21	26	33	24
	Años desde salida colegio (mediana)	2	6	13	4
	Mujeres (%)	69%	52%	48%	62%
Socioeconómicas	Trabajadores (%)	23%	76%	86%	45%
	Ingresos per cápita/hogar (\$ promedio)	213.294	199.358	378.331	254.929
	Alumnos (% en dos primeros quintiles)	43%	32%	17%	35%
	Colegio municipal (%)	40%	46%	42%	41%
	Colegio particular subvencionado (%)	51%	47%	48%	50%
	Colegio particular pagado (%)	9%	7%	10%	9%
	Personas por hogar (promedio)	4,2	4,3	3,9	4,1
Socioeducativas	Padres (%)	13%	38%	61%	27%
	Inglés intermedio-avanzado (%)	41%	32%	35%	39%
	Alumnos 1° generación en ed. sup. (%)	52%	67%	56%	55%
Culturales	Asistencia a panoramas culturales (%)	92%	92%	91%	92%
	Asistencia a obras de teatro (%)	32%	35%	33%	33%
	Asistencia a cine (%)	90%	90%	89%	90%
Psicosociales (escala 1 a 45)	Índice Motivacional	38,9	38,8	38,0	38,7
	Índice de Autoconcepto Académico	16,5	16,5	16,4	16,5
	Índice de Compromiso Comunitario	24,4	24,4	24,7	24,5

*Nota: el valor de los índices psicosociales corresponde al promedio.*

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

La edad promedio de los alumnos de primer año en UDLA es de 24 años, y más del 50% cuenta con cuatro o más años desde el egreso de la educación media. Esto se explica principalmente por el efecto del régimen Tradicional Vespertino y Executive en la matrícula que, en conjunto, representan alrededor del 40% de la admisión de primer año. El régimen Tradicional Diurno tiene un promedio de edad de 21 años.

Una de las principales características sociodemográficas de los estudiantes, es que la mayoría de ellos cuenta con experiencia laboral. En efecto, el 45% declara que trabaja y estudia a la vez. En el régimen Executive, un 86% de los estudiantes declara estar trabajando. Este resultado es previsible debido a que este programa tiene un horario diseñado para personas con actividad laboral. Los estudiantes del régimen Tradicional Vespertino tienen una tasa de ocupación del 76%, si bien el porcentaje que declara trabajar jornada completa es inferior al régimen Executive (80% versus 88% respectivamente).

<sup>188</sup> Anexo de Docencia N° 23, *Informe Caracterización de Alumnos de primer año.*

<sup>189</sup> La fusión consistió en agregar las dimensiones psicológicas y sociológicas a la Encuesta de Caracterización Económica.

Una alta proporción de sus estudiantes son mujeres (62%) y se concentran preferentemente en el régimen Tradicional Diurno. Esto podría explicarse por el tipo de oferta académica de UDLA. Las facultades de Educación y de Ciencias de la Salud representan un 43% y ofrecen carreras que son tradicionalmente demandadas por el género femenino.

Respecto de la dimensión socioeconómica, las cifras tienden a indicar que un estudiante promedio UDLA es representativo de los sectores medios del país. El ingreso promedio mensual per cápita es de \$255.000 en el hogar de un alumno UDLA, superior al que informa la encuesta CASEN 2015 para el promedio del país, que alcanzó a \$220.000. Además, el 35% de los alumnos pertenecería a los dos primeros quintiles (cifra que, por definición, a nivel nacional corresponde al 40%). La distribución según dependencia del colegio de origen –municipal, particular subvencionado y particular pagado– es similar a la nacional.

En relación con las diferencias por régimen, los alumnos de Executive tienen un ingreso promedio per cápita del hogar de \$378.000, esto es casi el doble más alto que los otros regímenes. Solo un 17% se encontraría en los dos primeros quintiles.

Otro resultado destacable en esta dimensión corresponde al porcentaje de alumnos que son primera generación en la educación superior, que en el caso de UDLA bordea el 55%.

También se identifican algunos indicadores relacionados con una dimensión cultural. El 92% de los alumnos declara que asiste al menos una vez al año a algún panorama cultural, el 33% a obras de teatro y el 90% al cine. Entre los tres indicadores no se observan diferencias significativas por régimen.

La encuesta también incluye indicadores que permiten construir índices relacionados con la dimensión psicológica. El primero de ellos tiene que ver con la motivación y va de 1 a 45 en escala ascendente, es decir, mientras más grande el número, mayor es la motivación por los estudios. Los resultados indican que los estudiantes se encuentran motivados para seguir sus estudios, el índice promedio es de 39. El segundo indicador se relaciona con el autoconcepto que tienen los alumnos acerca de su desempeño académico. Este indicador va de 1 a 20, y el indicador promedio de UDLA es de 17, lo que también se interpreta como adecuado. Finalmente, el último indicador corresponde a un índice de compromiso comunitario, el que va de 1 a 30. En este caso, el indicador promedio es de 24. En los tres indicadores de la dimensión psicológica no existen diferencias significativas entre regímenes.

En resumen, los estudiantes UDLA son mayoritariamente mujeres, con un promedio de edad de 25 años, un alto porcentaje de ellos trabaja, el ingreso promedio de sus hogares es superior al promedio nacional y si bien es cierto que cuentan con capacidad económica para financiar parte del costo de sus estudios de educación superior, requieren de apoyo financiero adicional, especialmente en el caso de alumnos diurnos y vespertinos. Además, en promedio, presentan indicadores educativos, culturales y sociales adecuados para seguir sus estudios.

#### **b. Diagnóstico del Perfil de Ingreso Académico**

El Diagnóstico del Perfil de Ingreso Académico corresponde a un proceso cuyo propósito es medir las habilidades y conocimientos de cada estudiante de primer año en aquellas áreas afines a su carrera y, a partir de esta información, identificar el tipo de apoyo académico que se le otorgará para facilitar su progreso académico.

Actualmente, la medición de habilidades y conocimientos se realiza a través de evaluaciones diagnósticas en Matemática (pensamiento matemático), Ciencias (pensamiento científico) y Comunicación (habilidades comunicativas). Según el nivel de logro que obtiene el estudiante en las evaluaciones que le corresponda rendir, accederá a distintas instancias de apoyo. Específicamente, los estudiantes que obtienen un nivel de logro inferior a 40%, deben realizar Talleres de Acompañamiento Inicial en el área respectiva (Matemática, Ciencias o Comunicación) y son incorporados en el Plan de Tutorías. A su vez, aquellos estudiantes que obtienen resultados iguales o superiores al 70% de logro en la evaluación diagnóstica de Matemática o la de Ciencias, pueden rendir un Examen de Suficiencia que, si es aprobado, les exime de la primera asignatura de nivelación del área respectiva. Si bien UDLA ha efectuado evaluaciones de diagnóstico académico desde el año 2014, a cargo de los institutos de Ciencias Naturales y de Matemática, Física y Estadística, las que se aplicaban al interior de la asignatura inicial de dichas disciplinas, en 2017 comenzó a implementarse el proceso antes descrito a la totalidad de los estudiantes de primer año.

Cabe señalar que el conjunto de apoyos mencionados forma parte del Plan de Acompañamiento Académico y este, a su vez, forma parte del Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante.

La Tabla 125 muestra los resultados de las evaluaciones diagnósticas por régimen (Tradicional, diurno y vespertino, y Executive) y tipo de carrera (profesional o técnica) para 2017 y 2018<sup>190</sup>. Ambas mediciones permiten perfilar características distintivas del estudiante UDLA a su ingreso, en las áreas de habilidades evaluadas. Se puede observar que los estudiantes de primer año del régimen Executive tienen, en mayor proporción, mejores niveles de logro que los estudiantes del régimen Tradicional Diurno (que les siguen) y Tradicional Vespertino (que muestran los niveles de logro menores). A su vez, los estudiantes de carreras técnicas presentan, en mayor porcentaje, niveles de logro bajos, en comparación con los estudiantes de carreras profesionales. Cabe señalar que, históricamente, los estudiantes de carreras técnicas y del régimen Tradicional Vespertino han presentado menores indicadores de retención (ver *Sección 5.5.8*). Para favorecer la progresión académica de estos estudiantes la Universidad continuará fortaleciendo el Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante.

**Tabla 125. Resultados de evaluaciones diagnósticas por régimen y tipo de carrera : 2017-2018**  
(porcentaje de estudiantes)

Evaluación	Logro	Régimen						Tipo de carrera				Total	
		Diurno		Vespertino		Executive		Profesional		Técnica		2017	2018
		2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018		
Comunicación	40% o menos	22%	16%	27%	18%	13%	12%	19%	14%	28%	21%	21%	15%
	40% - 69,9%	56%	50%	55%	55%	53%	45%	56%	48%	54%	53%	56%	49%
	70% o más	22%	34%	18%	28%	33%	43%	25%	38%	18%	26%	23%	35%
Matemática	40% o menos	29%	22%	31%	19%	14%	12%	38%	34%	47%	43%	41%	36%
	40% - 69,9%	54%	47%	53%	52%	55%	41%	52%	41%	46%	40%	50%	40%
	70% o más	18%	31%	16%	29%	31%	47%	10%	26%	7%	18%	9%	24%
Ciencias	40% o menos	41%	36%	49%	45%	22%	26%	26%	20%	27%	20%	26%	20%
	40% - 69,9%	51%	41%	46%	33%	58%	36%	54%	46%	52%	48%	54%	46%
	70% o más	9%	23%	5%	21%	19%	38%	20%	34%	21%	33%	20%	34%

Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

Por su parte, de forma transversal, en la tabla anterior se aprecia que los niveles de logro más bajo se observan en el diagnóstico del área Ciencias, seguidos de los del área Matemática. En cuanto a medidas de apoyo en estas áreas, cabe señalar que la mayor cantidad de tutorías (70%

<sup>190</sup> Anexo de Docencia N° 21, *Informes de Resultados Evaluación de Diagnóstico 2017*.

aproximadamente) se llevan a cabo por los institutos de Ciencias Naturales y de Matemática, Física y Estadística.

**Tabla 126. Resultados de evaluaciones diagnósticas por facultad: 2017-2018**  
(porcentaje de estudiantes)

Facultad	Comunicación			Matemática			Ciencias		
	40% o menos	40% - 69,9%	70% o más	40% o menos	40% - 69,9%	70% o más	40% o menos	40% - 69,9%	70% o más
Arquitectura, Diseño y Construcción	28%	41%	31%	23%	47%	30%			
Ciencias de la Salud	24%	51%	25%	28%	47%	25%	39%	44%	16%
Ciencias Sociales	18%	52%	30%	29%	46%	25%			
Comunicación y Artes	14%	39%	48%						
Derecho	18%	46%	35%						
Educación	14%	63%	22%	29%	62%	9%			
Ingeniería y Negocios	24%	49%	26%	22%	48%	30%	38%	39%	23%
Medicina Veterinaria y Agronomía	24%	50%	26%	27%	43%	30%	39%	43%	17%
Instituto del Deporte	32%	50%	17%	38%	39%	24%	52%	39%	10%

Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

Finalmente, a nivel de facultades los resultados muestran mejores niveles de logro en las evaluaciones que son afines a las áreas formativas de la facultad. Así, en el diagnóstico de Habilidades Comunicacionales, las facultades de Comunicaciones y Artes, y de Derecho muestran mejores resultados comparativos, mientras que, en el área de Matemática, estos se observan en las facultades de Ingeniería y Negocios, y de Arquitectura, Diseño y Construcción, aunque en menor medida (Ver Tabla 126).

### 5.7.3. Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE)

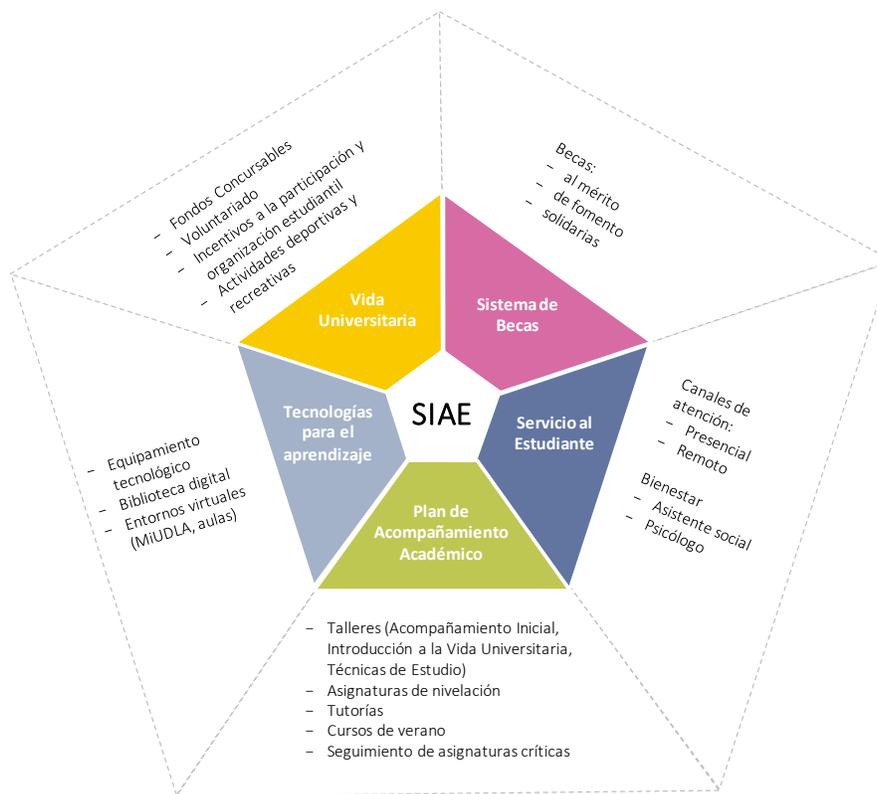
El Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE) es un sistema de apoyo que promueve la permanencia, progresión y eficiencia académica de los estudiantes para terminar sus estudios, así como también su desarrollo integral académico, personal y profesional. Abarca ámbitos que van desde el ingreso del estudiante a la Institución, hasta su inserción laboral.

Cada componente del SIAE aborda una temática que incide directamente en la permanencia de los estudiantes en UDLA:

- *Plan de Acompañamiento Académico*: su propósito es ofrecer actividades académicas que, por una parte, permitan nivelar las condiciones de entrada de los estudiantes y brindarles apoyo en aquellos ámbitos académicos que requieran reforzamiento.
- *Tecnologías para el Aprendizaje*: su objetivo es favorecer el aprendizaje a través del uso y manejo de tecnologías por parte de los estudiantes, potenciando el acceso a equipamiento tecnológico y espacios virtuales.
- *Sistemas de Becas*: su propósito es apoyar financieramente a los estudiantes, disminuyendo la deserción por motivos económicos.
- *Servicio al Estudiante y Bienestar Estudiantil*: su objetivo es entregar una atención y orientación integral a los estudiantes, respondiendo a solicitudes y consultas académicas, financieras, entre otras, de manera presencial y remota.
- *Vida Universitaria*: tiene por objetivo incentivar la participación en diversas actividades que permitirán al estudiante vivir una experiencia universitaria y compartir con el resto de sus compañeros de diversas carreras.

La Figura 36 muestra al SIAE y sus cinco áreas constitutivas: Acompañamiento Académico, Tecnologías para el Aprendizaje, Sistema de Becas, Vida Universitaria, y Servicio al Estudiante y Bienestar Estudiantil.

Figura 36. Áreas constitutivas del SIAE



Fuente: Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante

A través del SIAE se entregan las herramientas de apoyo académico, económico y de gestión para que el estudiante se sienta acompañado durante su permanencia en la universidad.

Para optimizar el funcionamiento del SIAE, UDLA ha implementado un plan focalizado en fortalecer la retención de primer año a través del *Plan de Retención de Estudiantes de Primer Año*. Este plan considera la aplicación de un sistema de detección temprana de riesgo de deserción, a través de la clasificación de estudiantes de acuerdo a sus niveles de riesgo de deserción, para posteriormente implementar acciones de apoyo según las distintas necesidades de los estudiantes de primer año.

El **Plan de Retención de Estudiantes de Primer Año** comprende las siguientes acciones:

- Determinación del riesgo de deserción de los alumnos mediante un *modelo prospectivo multivariado* que considera las características del estudiante, llamado Sistema de Detección Temprana de Riesgo de Deserción<sup>191</sup>. Esta información está disponible en BI-UDLA y se actualiza periódicamente con información sobre rendimiento académico, asistencia a clases y morosidad.

<sup>191</sup> La Universidad contrató a la Consultora CIS INGENIEROS ASOCIADOS S.A. para validar y analizar el Modelo de Detección Temprana de Riesgo de Deserción que actualmente se utiliza. Con esto se espera perfeccionar las herramientas de análisis y mejorar las predicciones del Modelo de Detección Temprana de Riesgo de Deserción.

- Seguimiento de los estudiantes, mediante el contacto con alumnos con mayor riesgo de deserción.
- Definición de las acciones más adecuadas en función de las variables críticas detectadas.

Como ejemplo, la Tabla 127 muestra la cantidad de alumnos contactados por Directores de Carrera durante el 2017, correspondiente al seguimiento de estudiantes derivado del Sistema de Detección Temprana de Riesgo de Deserción, según su probabilidad de abandono. Durante 2017, se realizaron 16.442 registros de contactos ingresados a través de SRM.

**Tabla 127. Informe de Sistema de Detección Temprana de Riesgo de Deserción: 2017 (diciembre)**  
(número de alumnos y porcentaje de contactos efectivos)

Clasificación de Riesgo	1 <sup>er</sup> tramo		2 <sup>do</sup> tramo		3 <sup>er</sup> tramo	
	Alumnos	Contacto	Alumnos	Contacto	Alumnos	Contacto
Alto	264	74,6%	498	82,6%	450	86,5%
Medio-alto	435	92,4%	370	86,5%	291	87,1%
Medio	1.452	93,4%	1.454	89,1%	1.681	90,8%
Medio-bajo	1.483	71,3%	1.508	80,0%	1.585	74,1%
Bajo	1.968	73,6%	1.843	74,3%	1.175	70,4%
<b>Total</b>	<b>5.602</b>	<b>78,6%</b>	<b>5.658</b>	<b>80,9%</b>	<b>5.182</b>	<b>79,1%</b>

Fuente: Dirección General de Asuntos Estudiantiles

A partir de la información obtenida del Sistema de Detección Temprana de Riesgo de Deserción, las Direcciones de Carrera contactan a los estudiantes de primer año con mayor riesgo de deserción y, a partir de las instancias de diálogo, identifican los apoyos requeridos, clasificándolos en:

- *Problemas vocacionales*: entrevistas o tutorías con Director de Carrera o con un académico de la carrera para orientar al estudiante.
- *Problemas económicos*: reunión con el encargado del Centro de Servicio al Estudiante (CSE) de su campus para revisar su situación económica.
- *Problemas académicos y/o mal rendimiento*: se deriva a actividades de reforzamiento, como tutorías, talleres y clases de reforzamiento grupales, dictadas principalmente por académicos. Los reforzamientos se dictan antes de cada prueba cátedra en el caso de las asignaturas críticas, o de acuerdo a la demanda, cuando se detecta un grupo o asignatura que lo necesita en particular.
- *Problemas psicológicos y/o familiares*: derivación al CAPS (Centro de Atención Psicológica) de cada campus para una evaluación asistencial de su situación.

A continuación, se detallan características de los cinco componentes del Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante y sus resultados.

### 5.7.3.1. Plan de Acompañamiento Académico

A partir de los resultados de la Evaluación de Diagnóstico Académico se activa una serie de apoyos para los estudiantes, la que se organizan en el Plan de Acompañamiento Académico. Este plan busca mejorar la progresión académica, los indicadores de retención, las tasas de egreso y titulación, aportar al logro de Resultados de Aprendizaje y consolidar –de manera coherente y sistemática– diversas acciones de apoyo académico a lo largo de la trayectoria formativa del estudiante.

El Plan de Acompañamiento Académico se compone de talleres de acompañamiento, asignaturas de nivelación al interior del Plan Formativo, tutorías, cursos de verano y seguimiento de asignaturas críticas. La mayoría de las acciones se focalizan en estudiantes de Ciclo Inicial, no obstante, también

existen actividades de acompañamiento destinadas a monitorear el rendimiento y mejorar el desempeño de estudiantes en cursos superiores; principalmente, estas se desprenden del seguimiento de asignaturas críticas, respecto de las cuales se lleva a cabo una serie de acciones para apoyar la mejora de rendimiento y resultados académicos. En la Tabla 128 se descompone el Plan de Acompañamiento Académico.

**Tabla 128. Componentes del Plan de Acompañamiento Académico**

Componente	Descripción
Talleres	<p><i>Taller de Acompañamiento Inicial:</i> Destinado a aquellos estudiantes que obtienen un logro inferior al 40% en la Evaluación Diagnóstica. Estos talleres tienen como propósito incorporar a los estudiantes en la actividad académica universitaria desde una perspectiva disciplinaria que permita apoyar la instancia de nivelación que se brinda al interior del Plan Formativo.</p> <p><i>Taller de Introducción a la Vida Universitaria-IVU:</i> El IVU es una actividad de acogida e inducción a los alumnos que ingresan a primer año. Se revisan temáticas que tienen que ver con la adaptación a la vida universitaria, como el rol del estudiante y la planificación de su desarrollo académico.</p> <p><i>Taller de Técnicas de Estudio:</i> Su finalidad es entregar a los alumnos diversas técnicas y herramientas que les permitan obtener y mantener un buen rendimiento académico en la universidad, a aquellos alumnos que están en el primer año de su carrera.</p>
Asignaturas de Nivelación	Son acciones curriculares tendientes a nivelar habilidades y conocimientos de los estudiantes. Estas acciones se llevan a cabo al interior del Plan de Estudios, en asignaturas que se ubican en el primer ciclo formativo.
Tutorías	Son acciones de apoyo académico tendientes a acompañar al estudiante para mejorar su rendimiento y progreso académico. Estas acciones se aplican a través de sesiones realizadas por docentes (tutorías académicas) y estudiantes de cursos superiores (tutorías entre pares).
Cursos de verano	Son un conjunto de asignaturas que además de dictarse en período lectivo regular se vuelven a ofrecer en temporada estival, favoreciendo el progreso académico del estudiante, ya sea nivelando su avance de malla o adelantando asignaturas.
Seguimiento de asignaturas críticas	Las asignaturas críticas son aquellas que evidencian un % de aprobación inferior al 60% y/o un % de abandono igual o superior al 20%. Una medida transversal para el mejoramiento de resultados del proceso formativo lo constituye el análisis y seguimiento de asignaturas críticas que requieran acciones focalizadas para apoyar la aprobación y progresión académica de los estudiantes.

Fuente: Vicerrectoría Académica

A continuación, se presentan resultados de las acciones de acompañamiento académico aplicadas en UDLA en el período 2014-2017. Debido a que las medidas de apoyo brindadas por la Institución a sus estudiantes no datan de la misma fecha, en algunos casos el reporte no abarca todo el período señalado. La sistematización de las acciones en un plan conjunto, que cuenta con equipos estables de diseño, implementación y monitoreo, datan del 2015 y en algunos casos del 2016, instancia en que UDLA define levantar el Plan de Acompañamiento Académico e integrarlo como uno de los Planes de Desarrollo Estratégico del PDE 2017-21.

Los componentes del Plan de acompañamiento Académico se describen a continuación.

## a. Talleres

### *Talleres de Acompañamiento Inicial*

Desde 2014 UDLA define la necesidad de acompañar a los estudiantes nuevos a través de talleres que faciliten su aprendizaje en las asignaturas del Ciclo Inicial. En el 2015, se aplicó como piloto presencial en las facultades de Ingeniería, Ciencias de la Salud y de Medicina Veterinaria, y luego como piloto virtual el 2016. A partir de 2017, se ofrecen Talleres de Acompañamiento Inicial a todos los estudiantes de primer año.

En 2017, estos talleres alcanzaron una cobertura superior al 75%, excepto en el área de Matemática, donde se alcanzó el 66%. La Facultad de Ciencias de la Salud presenta la mayor cobertura, mientras que las de Arquitectura, Diseño y Construcción e Ingeniería y Negocios presentan los niveles más bajos.

Al efectuar el seguimiento a los alumnos que rinden un taller, se observa una relación directa entre la finalización de los talleres, y su permanencia y desempeño académico. La Tabla 129 muestra el porcentaje de alumnos clasificados según el porcentaje de talleres realizados. Como se puede observar, de los alumnos que no realizaron ningún taller, solo un 53% permaneció vigente en la asignatura al final de año, mientras que el grupo que terminó todos los talleres asignados, permaneció activo en un 93%. Esta misma relación se observa en los rangos intermedios.

Respecto del desempeño académico se puede apreciar que quienes no rindieron ningún taller presentan un promedio de notas de 4,6, mientras que los que finalizaron los talleres promedian un 5,3. Una tendencia marcada se aprecia en el porcentaje de abandono de asignaturas (que el estudiante elimina en un semestre): es menor cuanto mayor es la participación en el taller. Además, la aprobación de asignaturas es significativamente mayor para quienes realizan todos los talleres, que para quienes no los realizan.

**Tabla 129. Rendimientos de estudiantes activos: 2017 (primer semestre)**

Talleres que rinde	N° alumnos	% activo	Nota promedio asignaturas	% abandono	% aprobación
0	1.487	53%	4,6	7,5%	78,5%
1 de 3	40	55%	5,3	5,0%	93,3%
1 de 2	751	78%	4,9	6,3%	85,4%
2 de 3	87	91%	5,5	2,5%	95,5%
Todos	4.819	93%	5,2	2,2%	94,4%
<b>Total</b>	<b>7.184</b>	<b>83%</b>	<b>4,7</b>	<b>3,5%</b>	<b>80,5%</b>

Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

Si se consideran solo los indicadores de finalización de los talleres y las asignaturas de seguimiento asociadas a cada uno, se puede observar una clara diferencia en el rendimiento de los alumnos en las asignaturas, promediando una diferencia de 1 punto en la nota final, entre los que realizan el taller por sobre los que no lo hacen, y una diferencia de 21% en el porcentaje de aprobación. En la Tabla 130 se muestra el rendimiento en asignaturas de seguimiento conforme a la finalización de los talleres.

Tabla 130. Rendimiento en asignaturas de seguimiento según rendición de talleres: 2017

Curso	N° Alumnos		Nota promedio			Aprobación		
	Finaliza	No finaliza	Finaliza	No finaliza	Dif.*	Finaliza	No finaliza	Dif.*
Lenguaje	4.258	773	5,5	4,7	0,8	95%	78%	17%
Matemática	2.894	1.023	5,2	4,3	1,0	91%	70%	21%
Ciencias	1.708	316	4,8	4,0	0,9	92%	63%	28%
Entornos Virtuales	501	113	6,3	5,6	0,7	98%	85%	13%
<b>Total</b>	<b>9.361</b>	<b>2.225</b>	<b>5,3</b>	<b>4,4</b>	<b>0,9</b>	<b>94%</b>	<b>73%</b>	<b>21%</b>

Nota: (\*) Las diferencias son estadísticamente significativas al 1%, tanto para notas como para porcentajes de aprobación.

Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

En síntesis, si bien los resultados no demuestran causalidad, sugieren una relación positiva entre el acompañamiento inicial, la permanencia de los estudiantes y la aprobación de asignaturas de seguimiento.

### **Taller de Introducción a la Vida Universitaria (IVU)**

Entre los principales objetivos del taller IVU, dirigido a alumnos nuevos de primer año, se encuentran: entregar estrategias de manejo del tiempo, enseñar técnicas de estudio según los diferentes estilos de aprendizaje, ofrecer sugerencias para el autocuidado y la salud mental, motivar al estudiante en torno al sentido de logro y la planificación de su desarrollo académico, y aplicar estrategias de comunicación oral que estén orientadas al trabajo académico y al logro de competencias comunicativas que se desarrollan a lo largo de la carrera.

A partir de 2018, este taller forma parte de la semana de inducción de alumnos nuevos. La Tabla 131 muestra la asistencia por sede en los últimos años.

Tabla 131. Asistencia a Taller IVU por sede: 2014-2018

(número de asistentes)

Sede	2014	2015	2016	2017	2018
Santiago	953	828	1.100	1.130	1.655
Viña del Mar	236	149	246	209	362
Concepción	189	168	214	113	375
<b>Total UDLA</b>	<b>1.378</b>	<b>1.145</b>	<b>1.560</b>	<b>1.452</b>	<b>2.392</b>

Fuente: Dirección General de Asuntos Estudiantiles

Con la finalidad de conocer la percepción de los participantes, al término de cada taller se aplica una encuesta de satisfacción que ha permitido monitorear y perfeccionar la calidad del material de apoyo utilizado y el desempeño de los relatores. En 2018, la participación de estudiantes aumenta en un 65%. La encuesta de satisfacción arrojó un resultado de 4,6 en una escala de 1 a 5, donde el principal aspecto a mejorar es la duración del taller evaluado con nota 4,3. Por su parte, las actividades, dinámicas, información entregada, ambiente y motivación de los relatores, fueron algunos de los aspectos más destacados.

### **Talleres de Técnicas de Estudio**

Este taller está dirigido a alumnos con resultados académicos descendidos y con posible riesgo de retiro por causales académicas. Se dictó por primera vez en 2016, con la finalidad de familiarizar a los alumnos con diversas técnicas y herramientas para obtener y mantener un buen rendimiento académico. Entre sus objetivos se cuentan sensibilizar a los alumnos sobre la importancia del estudio en el aprendizaje, conocer los métodos y técnicas para aumentar el rendimiento académico y aplicar las técnicas aprendidas al estudio personal. La Tabla 132 muestra la asistencia por sede a este taller en el período 2016-2018.

**Tabla 132. Taller de Técnicas de Estudio: 2016 - 2018**  
(número de asistentes)

Sede	2016	2017	2018*
Santiago	518	680	519
Viña del Mar	31	270	362
Concepción	149	203	154
<b>Total UDLA</b>	<b>698</b>	<b>1.159</b>	<b>1.035</b>

Fuente: Dirección General de Asuntos Estudiantiles

Al finalizar cada taller, se aplican encuestas de percepción de los estudiantes. A partir de los resultados, se han ajustado los programas e introducido nuevas técnicas. En 2018 la encuesta de percepción del taller arrojó un resultado de 4,57 en una escala de 1 a 5, donde el principal aspecto a mejorar es la duración del taller evaluado con nota 4,31. Se destacan algunos aspectos tales como que los estudiantes se muestran participativos y dispuestos a trabajar en sus propias valoraciones y habilidades de aprendizaje. Agradecen el trabajo práctico del taller, así como la cercanía de los relatores. Perciben de manera positiva el trabajo desarrollado, apropiándose de los consejos y técnicas aprendidas.

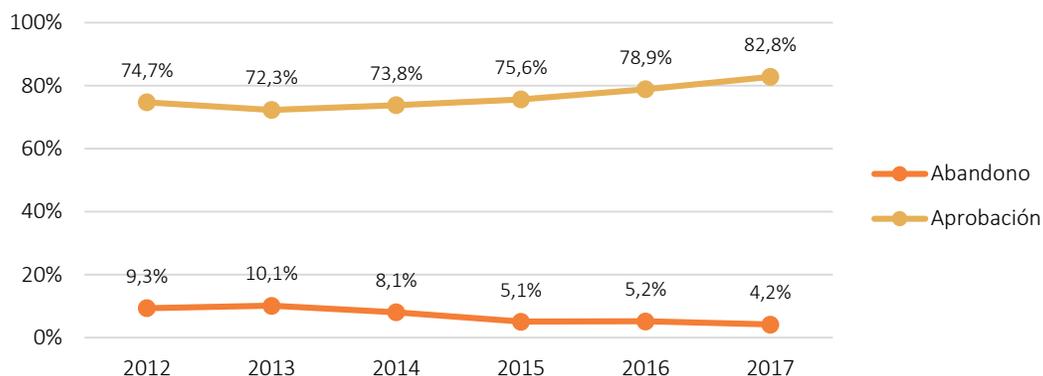
La encuesta anual de satisfacción aplicada por UDLA en agosto de 2017, indica que el 78,6% de los estudiantes evalúa con nota igual o superior a 5 el Sistema de Acompañamiento Académico (diagnóstico, inducción y reforzamiento), mientras que el 21,3% le otorga una calificación igual o inferior a 4.

#### b. Asignaturas de nivelación

Las asignaturas de nivelación son las de más larga data en el Plan de Acompañamiento Académico, debido a que se incluyen en los planes formativos desde 2011.

Las asignaturas de nivelación han presentado una mejora en rendimiento académico en los últimos años: la aprobación aumentó 74,7%, en 2012 a 82,8% en 2017. Además, se observa un impacto importante en el abandono para esas asignaturas, con una disminución del 9,3% a 4,6% en el mismo período. En el Gráfico 11 se presentan los indicadores académicos para las asignaturas de nivelación.

**Gráfico 11. Indicadores académicos de asignaturas de nivelación: 2012-2017**



Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

En la Tabla 133 se muestra la distribución de inscritos y porcentaje de aprobación de asignaturas de nivelación entre 2014 y 2017.

**Tabla 133. Inscripciones y aprobación en asignaturas de nivelación por facultad: 2014 – 2017**  
(número de inscripciones y porcentajes de aprobación)

Facultad	Promedio de inscripciones	Aprobación			
		2014	2015	2016	2017
Arquitectura, Diseño y Construcción	698	77%	81%	74%	75%
Ciencias de la Salud	939	83%	79%	79%	91%
Ciencias Sociales	535	86%	85%	89%	87%
Comunicaciones y Artes	255	72%	72%	74%	82%
Derecho	613	80%	77%	79%	84%
Educación	3.898	77%	78%	82%	84%
Ingeniería y Negocios	82	74%	72%	84%	84%
Instituto de Ciencias Naturales	7.641	79%	78%	80%	84%
Instituto de Matemática, Física y Estadística	3.456	56%	64%	69%	72%
<b>Total</b>	<b>18.118</b>	<b>74%</b>	<b>76%</b>	<b>79%</b>	<b>83%</b>

Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

Especial mejora han tenido las asignaturas de nivelación del Instituto de Matemática, Física y Estadística, entre 2014 y 2017 (de un 56% a un 72% de aprobación).

### c. Tutorías

Las tutorías son instancias de apoyo académico que se realizan de manera individual o en grupos focalizados. Desde 2015, la realización de tutorías ha tenido un aumento sostenido. Como son enfocadas prioritariamente en alumnos del primer ciclo, la mayor parte se ha ejecutado en los institutos de Ciencias Naturales, inglés, Matemática, Física y Estadística y el Departamento de Morfología y Función. En la Tabla 134 se evidencia el número de estudiantes y la cantidad de participaciones en tutorías entre 2015 y 2017.

**Tabla 134. Estudiantes que asisten a tutorías por institutos, departamentos y escuelas: 2015-2017**

	N° Estudiantes			N° Participaciones		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
<b>Institutos y departamento</b>						
Ciencias Naturales	227	1.657	1.863	257	4.238	6.613
Matemática, Física y Estadística	222	1.096	1.681	288	2.232	3.984
Inglés	69	225	407	75	328	615
Departamento de Morfología y Función	73	562	955	102	1.215	2.255
<i>Total institutos y departamentos</i>	<i>565</i>	<i>2.720</i>	<i>3.710</i>	<i>722</i>	<i>8.013</i>	<i>13.467</i>
<b>Escuelas</b>						
Auditoría	-	62	59	-	236	198
Educación	31	140	229	38	265	719
Ingeniería Comercial	-	24	119	-	24	167
Medicina Veterinaria	-	4	114	-	4	191
Negocios	-	72	240	-	99	372
Otras escuelas	1	163	379	1	354	525
<i>Total escuelas</i>	<i>32</i>	<i>462</i>	<i>1.070</i>	<i>39</i>	<i>982</i>	<i>2.172</i>
<b>Total</b>	<b>597</b>	<b>3.112</b>	<b>4.481</b>	<b>761</b>	<b>8.995</b>	<b>15.639</b>

Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

Entre 2015 y 2017, el número de estudiantes a tutorías aumentó de 597 a 4.481, sustentando un incremento en la participación en dichas instancias que van desde 761 a 15.639 en el mismo período. Este aumento obedece a una serie de acciones que han permitido instalar las tutorías como una acción fundamental en el acompañamiento académico, entre las que se pueden mencionar: plan comunicacional de las tutorías a estudiantes, seguimiento de estudiantes con bajo desempeño

académico, dedicación específica de los académicos de los institutos, seguimiento sistemático de asignaturas críticas y realización de tutorías. Los análisis realizados por la DAI evidencian un impacto positivo y significativo de las tutorías en la progresión académica de los estudiantes.

#### d. Cursos de verano

Desde el 2013 se dictan cursos de verano con el objetivo de apoyar la progresión académica de aquellos estudiantes que estén retrasados en una asignatura, de modo que puedan cursarla en el período estival. La Tabla 135 exhibe los resultados de este apoyo académico desde 2014 a 2017, donde se observa el mayor número de cursos e inscritos en el año académico 2015.

**Tabla 135. Indicadores de cursos de verano: 2014-2017**

Indicadores	2014	2015	2016	2017
Cursos (n°)	45	97	29	55
Cursos con menos de 10 inscritos (n°)	23	65	5	29
Asignaturas (n°)	28	57	21	39
Inscritos (n°)	663	835	564	579
Inscritos/course (n°)	14,7	8,6	19,4	10,5
Abandono (%)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Aprobación (%)	89,0%	85,9%	77,1%	87,9%

Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

En términos de rendimiento, con excepción de 2016, la tasa de aprobación de las asignaturas de verano fue superior al 85%. Para el año académico 2016, los resultados de los cursos de verano difieren debido a una reducción en el número de cursos pequeños que se dictó y a la consiguiente concentración en la composición de las asignaturas. Esta situación mejora en el año académico 2017.

#### e. Seguimiento de asignaturas críticas

Son aquellas asignaturas que presentan una baja tasa de aprobación, ya sea por un alto nivel de reprobación o de abandono. Se denominan asignaturas críticas por rendimiento a aquellas que evidencian una aprobación igual o inferior al 60%, y asignaturas críticas por abandono a las que evidencian un abandono superior al 20%.

Las escuelas, campus y la Dirección de Gestión Curricular han diseñado estrategias para mejorar los resultados de asignaturas críticas. Entre estas estrategias se cuentan:

- Elaboración de tablas de especificaciones para estudiantes y docentes. Estas tablas contienen información detallada de Resultados de Aprendizaje, contenidos, recomendación bibliográfica y otras especificaciones de las instancias evaluativas.
- Realización de reuniones metodológicas en campus para analizar los resultados de rendimiento, identificar posibles causas y proponer para validación de la escuela acciones remediales inmediatas, o bien, ajustes curriculares a nivel de Plan de Estudios o asignatura.
- Implementación de la instancia de evaluación recuperativa como parte de la ponderación de la asignatura crítica.

En la Tabla 136 se presentan resultados referidos a asignaturas críticas entre 2014 y 2017. En este período, se observa una reducción del porcentaje de asignaturas críticas sobre el total de asignaturas impartidas por año, desde 8,0%, en 2014 (pasando por 9,8% en 2015), a 6,7 en 2017. Esta mejora también se evidencia en la aprobación de dichas asignaturas, que va desde un 84,2% a un 86,5% en el mismo período.

**Tabla 136. Indicadores de asignaturas críticas, secciones críticas y reprobación: 2014-2017**

	2014	2015	2016	2017
Asignaturas (n°)	2.121	2.093	2.038	1.970
Asignaturas críticas (n°)	170	206	141	132
Asignaturas críticas (%)	8,0%	9,8%	6,9%	6,7%
Secciones críticas (%)	5,6%	5,3%	3,7%	10,0%
Inscripciones (n°)	251.433	213.667	202.207	204.886
Abandonos (n°)	16.405	11.829	10.301	9.613
Aprobaciones (n°)	197.825	171.755	164.471	169.002
Aprobación (%)	84,2%	85,9%	85,7%	86,5%
Nota promedio	4,8	4,8	4,9	4,9

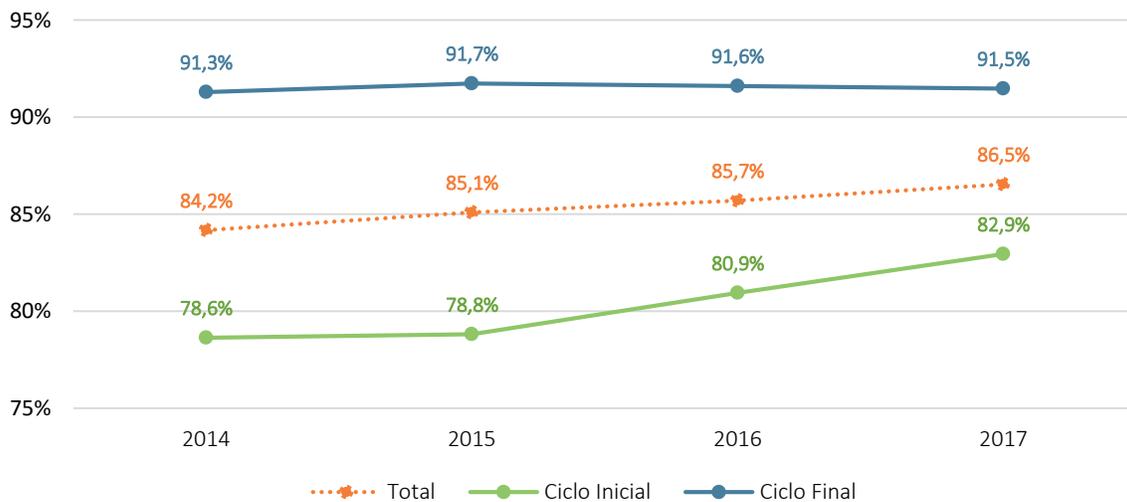
Nota: Los cursos que componen una asignatura se denominan NRC en el sistema BI-UDLA.

Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

Un efecto esperado de la reducción del porcentaje de asignaturas críticas, es la especial mejora que se obtiene en el porcentaje de aprobación de las asignaturas del Ciclo Inicial (foco principal de las acciones de acompañamiento académico), donde dicho porcentaje de aprobación subió desde 78,6% a 82,9% en el período 2014-2017, como se puede observar en el Gráfico 12 que presenta los porcentajes de aprobación en asignaturas en general.

Una situación puntual se presentó en 2015 donde a pesar de un aumento de la aprobación se presentó también un aumento en el porcentaje de las asignaturas críticas, esto se debió a un aumento del número de asignaturas críticas (39 a 86) con un bajo número de inscritos, menos de 10 alumnos.

**Gráfico 12. Aprobación en asignaturas por ciclo de formación y total: 2014-2017**  
(porcentaje de estudiantes aprobados)



Fuente: Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje

En síntesis, el conjunto de resultados vinculados al Plan de Acompañamiento Académico evidencia que el seguimiento y las acciones aplicadas para favorecer la progresión académica de los estudiantes están mostrando efectos positivos.

### 5.7.3.2. Tecnologías para el Aprendizaje

UDLA considera las TIC como un factor fundamental en el Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante. Por ello, ha potenciado el desarrollo tecnológico de las plataformas virtuales de contacto académico y de aprendizaje. En este ámbito, un rol esencial lo desempeña la Plataforma MiUDLA y las aulas virtuales. Para profundizar en las características de ambas plataformas, ver sección 5.4.5 *Incorporación de las Tecnologías en proceso de enseñanza-aprendizaje*.

### 5.7.3.3. Sistema de Becas

UDLA cuenta con un Sistema de Becas cuyos objetivos son:

- Apoyar económicamente a estudiantes con un buen rendimiento académico.
- Incentivar la progresión académica, premiando a aquellos estudiantes que por su esfuerzo presentan un buen promedio de notas.
- Incentivar la permanencia en la Universidad y mejorar los indicadores de retención.
- Contribuir a mejorar las tasas de titulación oportuna.

La Universidad establece anualmente un fondo de becas para estudiantes, las cuales son asignadas de acuerdo a criterios objetivos de cumplimiento y de renovación informados oportunamente a los estudiantes a través de canales formales de comunicación y el sitio web de UDLA.

Las becas se pueden agrupar de acuerdo a la siguiente clasificación:

- *Becas al mérito*: tienen por objetivo incentivar el ingreso de estudiantes a la Universidad, que obtuvieron calificaciones buenas durante la enseñanza media, o bien, reconocer su esfuerzo durante el transcurso de su carrera en la Institución.
- *Becas de fomento*: tienen un doble propósito; por una parte, impulsar la matrícula en programas de relevancia (relacionados con temas de desarrollo país o carreras que complementan las áreas de formación de UDLA) y promover la continuidad de estudios de los titulados UDLA.
- *Becas solidarias*: tienen por objetivo promover la inclusión de los segmentos estudiantiles más vulnerables, pues reconoce las diferencias en su capacidad de pago y sus dificultades de acceso al Sistema de Educación Superior.

El Manual de Becas, Descuentos y Aranceles<sup>192</sup> detalla los propósitos, beneficios, operatoria, requisitos y condiciones generales de cada tipo de beca, los que se presentan en el manual que la Dirección General de Asuntos Estudiantiles prepara y actualiza cada año. Esta información se comunica a través del sitio web de la Universidad en la sección *Estudiantes*.

Para la renovación de becas existe una política de becas agrupada en 14 beneficios. Se enfoca principalmente en reconocer el buen rendimiento académico de los estudiantes durante su permanencia en la Universidad, el esfuerzo familiar, la continuidad de estudios y la coexistencia de trabajo y estudio. En el período 2014-2017, UDLA becó en promedio al 49% de sus estudiantes con un monto anual cercano a \$600 mil en promedio por becado. El registro del historial de becas de cada estudiante queda respaldado en la plataforma Banner y la información consolidada de la asignación total de becas y descuentos está respaldada en la plataforma BI-UDLA. La Tabla 137 muestra los alumnos beneficiados y los montos totales entregados por becas UDLA en los últimos años.

<sup>192</sup> Anexo de Docencia N° 20, *Manual de Becas, Descuentos y Aranceles 201810*.

**Tabla 137. Alumnos beneficiados y montos totales entregados por becas UDLA: 2014-2017**  
(cifras en miles de pesos de cada año, número de alumnos y porcentajes)

	Monto becas (MM\$)	Alumnos becados	Total alumnos	% Alumnos becados
2014	7.886.596	14.126	29.882	47,3%
2015	9.122.028	12.998	26.229	49,5%
2016	10.933.471	14.198	24.264	58,5%
2017	9.810.433	13.847	24.287	57,2%
<b>Total</b>	<b>57.192.988</b>	<b>96.232</b>	<b>195.725</b>	<b>49,2%</b>

Nota: Corresponden a becas entregadas el primer semestre de cada año.

Fuente: Dirección General de Asuntos Estudiantiles

El Manual de Becas, Descuentos y Aranceles apoya la Misión y Visión de UDLA y promueve una educación superior accesible, que contribuya a mejorar las bases de capital humano que el país requiere para su desarrollo.

#### 5.7.3.4. Servicio al Estudiante y Bienestar Estudiantil

##### Servicio al Estudiante

La atención de requerimientos y solicitudes de parte de estudiantes se realiza a través de dos vías de contacto: 1) Canal de atención presencial: Centro de Servicio al Estudiante (CSE) y 2) Canales de atención remota: Plataforma de Contacto con el Estudiante (PCE).

Desde el 2011, existe registro de todas las solicitudes presenciales y remotas gracias a la implementación del sistema Microsoft Dynamics SRM (Student Relationship Management). La herramienta SRM permite una adecuada gestión de servicios para el estudiante:

- Estandarizar y mejorar la calidad de los servicios y establecer un proceso de seguimiento de las solicitudes.
- Contar con toda la información de los requerimientos de los estudiantes y analizar los temas más recurrentes para mejorar los canales de comunicación.
- Identificar las responsabilidades de las distintas áreas en la gestión de estos requerimientos a través de plazos y cargos responsables de registrar las resoluciones.
- Identificar áreas o cargos que exceden los plazos de respuesta estipulados a través de notificaciones, las cuales pueden escalar hasta el nivel más alto de la organización.
- Almacenar el historial de requerimientos de los alumnos.

La Tabla 138 muestra el número de solicitudes y consultas de estudiantes entre 2014 y 2017.

**Tabla 138. Solicitudes de los estudiantes, registradas en SRM por canal de ingreso: 2014 -2017**

Canal Ingreso	2014	2015	2016	2017
Presencial	68.219	75.141	83.275	89.135
Remoto	66.743	62.566	61.464	62.286
<b>Total</b>	<b>134.962</b>	<b>137.707</b>	<b>144.739</b>	<b>151.421</b>

Fuente: Dirección General de Asuntos Estudiantiles

En la Tabla 139 se destacan las consultas más recurrentes de los estudiantes según sistema BI-UDLA.

**Tabla 139. Temas de consultas de los estudiantes: 2017**

Temas	N° de consultas
Académicos	68.300
Financieros	53.185
Asistencia en portales Web UDLA – Recuperación de contraseñas	14.864
Actividades de Vida Universitaria - DAE	6.274
Proceso de matrícula	4.816
Generales de operación de sede	1.994
Servicios a egresados	1.643
Admisión	344
<b>Total</b>	<b>151.420</b>

Fuente: Dirección General de Asuntos Estudiantiles

Desde el 2016, se ha incorporado un tótem de evaluación de servicio en cada uno de los Centros de Servicios al Estudiante (CSE) para medir la calidad del servicio entregado. Adicionalmente, el estudio anual de satisfacción, realizado por la consultora externa MAP, ha incorporado preguntas específicas sobre los canales de atención, que miden la percepción y nivel de satisfacción de los estudiantes. También se cuenta con reportes de actividad, con un administrador de filas que permite monitorear el volumen de atención, los tiempos de espera y de atención, entre otros. Para la Plataforma de Contacto con el Estudiante (PCE), la plataforma telefónica incorpora el mismo registro y además el chat permite que el estudiante evalúe su nivel de satisfacción, al finalizar la atención.

Sobre la base de los resultados del 2016, la DGAE desarrolló un Decálogo de Servicio para orientar el desempeño de las atenciones y promover una actitud de servicio hacia los estudiantes, además de un completo plan de capacitación en estándares de atención.

### Bienestar Estudiantil

Entre los objetivos del Bienestar Estudiantil está entregar orientación y apoyo a los requerimientos estudiantiles. El área contempla la atención personalizada de estudiantes que se encuentren en situaciones complejas y que requieran la orientación de un profesional.

Dentro de las temáticas que estos profesionales atienden se encuentran los siguientes:

- Atenciones preventivas y de orientación a estudiantes que presenten necesidades especiales, que puedan poner en riesgo la continuidad del estudiante.
- Recepción de derivaciones de CSE y Directores de Carrera de alumnos con riesgo de deserción.
- Acreditaciones socioeconómicas a través de trabajadores sociales en cada campus.
- Participación en procesos institucionales de inducción y difusión de beneficios estudiantiles internos y estatales.
- Desarrollo y ejecución de talleres motivacionales y de desarrollo personal durante el semestre.
- Orientación en postulación a beneficios estatales.
- Proceso de acreditación de becas estatales Mineduc (Proceso propuesto BES).
- Gestión de apoyo a la postulación y renovación de becas de mantención Junaeb.
- Trabajo coordinado con supervisor de CSE en la evaluación de casos socioeconómicos.
- Entrevistas para acreditar solicitudes de becas internas y derivarlas a CSE.
- Orientación a estudiantes en situación económica vulnerable sobre beneficios municipales y de gobernaciones.

- Apoyo en la inserción laboral de estudiantes en búsqueda de trabajo para continuar con estudios.
- Asesoría en la búsqueda de hogares estudiantiles disponibles para estudiantes que necesiten hospedaje.

A partir de marzo de 2018, UDLA implementó nuevas prestaciones tendientes a proveer a los estudiantes beneficios y orientación que aseguren su permanencia en la Universidad. Esto se evidenció en la contratación de un trabajador social por sede.

#### **5.7.3.5. Vida Universitaria**

UDLA promueve la participación en actividades extracurriculares, recreativas, deportivas, artísticas y culturales, complementarias a su formación académica y profesional. La DAE es responsable de la implementación y seguimiento de talleres y actividades para incentivar la vida universitaria.

Se cuenta con registro y seguimiento de todas las actividades realizadas, entre ellas: organización y participación en centros de alumnos y federaciones, postulación a Fondos Concursables; participación en talleres extraprogramáticos, actividades deportivas y recreativas, participación en voluntariado, entre otras.

A partir del 2015, se incorporan las coordinaciones de deportes de campus, las que ofrecen en cada semestre académico talleres deportivos y actividades de recreación deportiva. Estas coordinaciones también administran las Salas de Actividad Física. Para el 2017, las actividades organizadas por la DGAE contemplaron un presupuesto total de \$168 millones (sin considerar becas), los que incluyeron \$22,3 millones en aportes a los centros de alumnos y federaciones.

#### **Fondos Concursables**

La vida universitaria también se promueve a través de proyectos impulsados por los estudiantes a través de Fondos Concursables. Los fondos tienen los siguientes objetivos: estimular la autogestión estudiantil y el desarrollo de la creatividad y el emprendimiento mediante la generación de espacios para encuentros universitarios, potenciar el nivel organizativo (de preferencia interdisciplinario) y el desarrollo de las competencias profesionales de los estudiantes a través del vínculo con la comunidad universitaria y extrauniversitaria, y reforzar en los estudiantes los Sellos Valóricos de UDLA, que son compromiso comunitario, responsabilidad ciudadana y ética profesional.

Entre las iniciativas que se financian, se cuentan las siguientes: extensión académica, mejoramiento de la calidad de vida universitaria, creación artística, vinculación con el medio, deporte, formación integral y fomento al emprendimiento. Se destinan en promedio \$6 millones anuales a este fin. En 2017 se financiaron 23 proyectos estudiantiles.

#### **Voluntariado**

El voluntariado y las actividades de acción social han despertado cada vez mayor interés en los estudiantes. Estas actividades se iniciaron en 2012 con la creación de grupos estudiantiles de recreación y acción social. Se trata de iniciativas propias de los estudiantes, quienes se reúnen y organizan con la finalidad de desarrollar diferentes acciones en beneficio de la comunidad. Así, los grupos de voluntariado universitario de UDLA fortalecen el desarrollo de la orientación al servicio y el emprendimiento social, con lo cual impactan de manera positiva a la comunidad local. De este modo, se fomenta en los estudiantes el desarrollo del compromiso comunitario, uno de los Sellos Valóricos.

Los objetivos del voluntariado son:

- Abrir un espacio recreativo y formativo en el período de vacaciones que potencie el desarrollo personal, social y la relación con el entorno físico y cultural.
- Estimular conductas saludables dentro de la comunidad a través de distintas actividades recreativo-deportivas.
- Vivir una experiencia de servicio comunitario en conjunto con otros jóvenes, incorporando valores y habilidades sociales en complemento a su desarrollo personal y profesional.
- Motivar la posible realización de compromisos o acciones concretas que recojan y prolonguen la experiencia vivida.

La consolidación de las organizaciones estudiantiles en UDLA ha impulsado fuertemente la participación solidaria de la comunidad estudiantil en las actividades de voluntariado. El empoderamiento de las organizaciones de alumnos implicó el desarrollo de grupos más participativos y abiertos al trabajo voluntario, contribuyendo a la creación de lineamientos comunes entre alumnos de distintos campus para ejercer el trabajo mancomunado dentro de un marco más formal y preocupado por las necesidades de la comunidad.

Algunas de las actividades de acción social realizadas en UDLA son:

- Operativo Multidisciplinario en la localidad de Cocalán: equipo de estudiantes de diferentes carreras, acompañados por un grupo de docentes, atienden y entregan servicio y orientación a una determinada comunidad.
- Colonias de Invierno en localidad de Las Cabras: centradas en la recuperación y limpieza de los principales espacios de la localidad y la realización de actividades socio-recreativas. También se estableció una alianza de trabajo con el área social y de salud de la localidad para actualizar la información sobre las necesidades de los vecinos. Además, se realizaron talleres sobre temáticas psicológicas y de salud.
- Celebración de la Pascua de Resurrección para niños de Escuela Renacer de Viña del Mar.
- Trabajos de Invierno en iglesia La Matriz, Valparaíso.
- Celebración de fiesta navideña en jardín infantil Junji “Los Conejitos”, Viña del Mar.
- Ayuda a los damnificados de los incendios forestales de la VIII Región.
- Celebración de la Pascua de Resurrección para niños de Oficina de Protección de la Infancia OPD, Hualqui.
- Celebración del Día del Niño en penal masculino de Coronel (hijos de reos).
- Apoyo a comedor solidario para personas en situación de calle de la comuna de Hualpén.
- Visita a la Fundación Las Rosas para apoyar la recreación de adultos mayores, Talcahuano.

### **Organización y participación de estudiantes a través de centros de alumnos y federaciones**

El aumento de las organizaciones estudiantiles ha sido sostenido en el tiempo: en 2013 existían 22 centros de alumnos, en 2015 existían 44 centros, y en la actualidad hay 58 centros distribuidos entre campus y sedes, además de una federación a nivel de campus, y una federación a nivel de sede. La Tabla 140 muestra las carreras con centros de alumnos vigentes en 2018.

Tabla 140. Centros de Alumnos Vigentes: marzo 2018

Campus	Carrera	Campus	Carrera
Santiago Centro	Periodismo Psicología Trabajo Social Medicina Veterinaria Kinesiología Nutrición y Dietética Pedagogía en Inglés	La Florida	Psicología Educación Parvularia Medicina Veterinaria Kinesiología Enfermería Nutrición y Dietética FEUDLA La Florida
Providencia	Animación Digital Arquitectura Psicología Terapia Ocupacional Intérprete en Danza Teatro Traducción e Interpretación en Inglés Comunicación Audiovisual Kinesiología Enfermería	Maipú	Enfermería Derecho Psicología Trabajo Social Medicina Veterinaria Nutrición y Dietética Educación Parvularia Ingeniería Comercial Ingeniería en Ejecución en Administración de Empresas
Concepción Campus El Boldal	Educación Diferencial Terapia Ocupacional Enfermería Fonoaudiología Nutrición y Dietética	Viña del Mar	Medicina Veterinaria Técnico Veterinario Fonoaudiología Técnico En Construcción Derecho Nutrición Y Dietética Kinesiología Pedagogía en Inglés Construcción Civil Trabajo Social Educación Diferencial Arquitectura Terapia Ocupacional Educación Parvularia Psicología Traducción e Interpretación en Inglés Enfermería FEUDLA Viña del Mar
Concepción Campus Chacabuco	Psicología Trabajo Social Medicina Veterinaria Derecho		

Fuente: Dirección de Asuntos Estudiantiles

Desde el año 2015 se entrega financiamiento a estas organizaciones estudiantiles. En 2017, el aporte anual fue de \$22,3 millones y para el 2018 se cuenta con un presupuesto de \$33 millones.

UDLA se ha propuesto como objetivo velar por la mantención del vínculo con agrupaciones estudiantiles, garantizando una relación armónica y ofreciendo apoyo en la constitución de las mismas en un sentido justo, íntegro y cívico.

Entre los apoyos brindados se cuentan:

- Dar asistencia administrativa y material en la constitución de organizaciones estudiantiles.
- Entregar apoyo logístico en la realización de actividades y eventos dentro de UDLA que beneficien a los estudiantes.
- Proveer espacios formales de reuniones con autoridades de la sede que garanticen comunicación y trabajo constante.
- Entregar financiamiento con el fin de apoyar su labor.

Durante 2017, los dirigentes estudiantiles y la Institución establecieron acuerdos de participación en instancias formales de reunión, los cuales quedan formalizados a través de decretos de Rectoría. Se acordó la participación de estudiantes en Consejo Superior, Consejo de Escuela y reuniones con Directores de Carrera.

### Actividades deportivas y recreativas

Los talleres deportivos y recreativos que ofrece la Dirección de Asuntos Estudiantiles forman parte del Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE). Los objetivos de estas actividades son:

- Promover la vida universitaria mediante la participación de los estudiantes en actividades extracurriculares.
- Favorecer la formación integral del estudiante, complementando el aprendizaje dentro de la sala de clases con el desarrollo de habilidades cognitivas, afectivas, sociales, entre otras.
- Apoyar el desempeño y la formación profesional.
- Entregar herramientas y habilidades transversales para desenvolverse de manera exitosa en los distintos contextos que implica una actividad profesional.
- Motivar la vida sana a través de actividades deportivas.

Los talleres deportivos permanentes corresponden a las disciplinas de fútbol, básquetbol y vóleybol, los cuales son organizados por la DAE en conjunto con el Instituto del Deporte. En la Sede Santiago, se participa en el campeonato universitario organizado por Universia; en la Sede Viña del Mar lo organiza Odesup; y en la Sede Concepción, se participa en Adesup. Además, las selecciones deportivas que clasifican, participan en la Ligas Deportivas de Educación Superior (LDES). En forma complementaria, se realizan actividades de otras disciplinas: taekwondo, spinning, escalada, tenis de mesa y natación.

Se dispone también de una Sala de Actividad Física con equipamiento donde los estudiantes pueden tomar clases guiadas o ejercitarse.

En 2017, la DGAE y los DAE de sedes evaluaron la asistencia y oferta de talleres, con el objetivo de aumentar la participación y el impacto de las iniciativas. Para el segundo semestre de 2017, se acordó hacer un cambio en el enfoque y se invitó a los estudiantes a presentar sus iniciativas para ayudarlos en la difusión y el financiamiento. La Tabla 141 muestra los talleres dictados en 2017.

**Tabla 141. Asistencia a talleres extraprogramáticos por sede: 2017**  
(número de alumnos)

	Sede			Total
	Santiago	Viña del Mar	Concepción	
Primer semestre	638	2	83	723
Segundo semestre	780	529	436	1.745
<b>Total</b>	<b>1.418</b>	<b>531</b>	<b>519</b>	<b>2.468</b>

Fuente: Dirección General de Asuntos Estudiantiles

Entre las actividades extraprogramáticas ofrecidas por UDLA se cuentan: fotografía, boxeo, bachata, pilates, danza árabe, manualidades, ajedrez, teatro, yoga, salsa, folclor, danza, espectáculo, baile entretenido, zumba, oratoria y coro.

Para evaluar el conjunto de servicios descritos, UDLA cuenta con información anual de la opinión de los estudiantes. Esta información se recoge a partir de una Encuesta de Satisfacción aplicada por la

Dirección General de Asuntos Estudiantiles<sup>193</sup>. Los estudiantes valoran la calidad académica, infraestructura y aspectos globales, con una calificación de 1 a 7, correspondiendo 5 a satisfecho y 6-7 a muy satisfecho. La opinión manifestada por los estudiantes en la encuesta de satisfacción aplicada en 2017, arroja los siguientes resultados: el 69 % se manifiesta satisfecho o muy satisfecho con la atención presencial o remota brindada por el personal administrativo, mientras que un 67% de los estudiantes manifiesta estar satisfecho o muy satisfecho con la resolución de solicitudes. La atención brindada a través de chat, habilitada en 2017, fue calificada positivamente por un 66% de los estudiantes. El 67% de los estudiantes se declara satisfecho o muy satisfecho con la disponibilidad y calidad de talleres, cursos y actividades extracurriculares, en tanto que la posibilidad de interactuar con otros alumnos que tengan intereses similares fue evaluada en 74% como satisfactoria o muy satisfactoria. En cuanto al aporte que realiza UDLA a la comunidad, este es calificado de manera positiva en un 76%.

Una vez analizados los resultados de la Encuesta de Satisfacción, se elaboran planes anuales de acción para atender aquellos ámbitos que resulten críticos o descendidos.

#### 5.7.4. Vinculación con egresados

UDLA ha fortalecido sostenidamente la vinculación con egresados y empleadores en los últimos años. En 2016 incorpora formalmente en su Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) 2017-21, el objetivo de “fortalecer la vinculación con egresados y empleadores” a fin de obtener sistemáticamente retroalimentación al Perfil de Egreso y a la formación recibida. La vinculación con egresados se enmarca en el Modelo de Vinculación con el Medio y constituye uno de sus focos de trabajo.

De acuerdo a la política vigente, existen cuatro propósitos de vinculación. Estos actúan como lineamientos fundamentales para la creación del Plan de Vinculación Anual de la Universidad. El plan contempla actividades a nivel institucional a través de la Red de Egresados e iniciativas de cada carrera, facultad, instituto y sede. Los propósitos de la vinculación con egresados y empleadores son:

- *Retroalimentación del Perfil de Egreso*: mantener contacto con egresados para recabar información que permita a las escuelas revisar, ajustar y mejorar los perfiles de egreso a partir de la retroalimentación entregada por los egresados.
- *Análisis de la empleabilidad y relación con empleadores*: identificar la situación laboral de los egresados, su evolución en el tiempo y el apoyo que requieren de la Universidad para el desarrollo de su carrera profesional.
- *Establecimiento de un Plan de Perfeccionamiento Continuo*: identificación de las necesidades de actualización y formación por parte de los egresados. La ejecución de dicho plan se realiza a través del área de educación continua.
- *Incentivar el sentido de pertenencia de los egresados con la Universidad*: fidelización a fin de facilitar el cumplimiento de los primeros tres propósitos.

##### 5.7.4.1. Mecanismos de vinculación con egresados

UDLA ha generado diversos mecanismos para garantizar la vinculación sistemática con egresados y empleadores<sup>194</sup>. A continuación, se da cuenta de los avances en su implementación.

- *Consejo Asesor de Empleabilidad UDLA*: liderado por el Rector, participan referentes externos del mundo laboral, los Decanos de las facultades de Comunicaciones y Artes y de Ingeniería y Negocios, el Vicerrector de Admisión y Vinculación con el Medio y el Director de Egresados

<sup>193</sup> Anexo de Docencia N° 24, *Informe de Encuesta de Satisfacción de Alumnos 2017*.

<sup>194</sup> Anexo de Docencia N° 10, *Política de Vinculación con Egresados y Empleadores*.

y Empleabilidad. Tiene por objetivo recoger lo que el mercado laboral requiere en cuanto a perfiles, habilidades y capacidades generales de un egresado, y entregar esta información a la Universidad. Dicha información es canalizada hacia las escuelas para que sea considerada al momento de ajustes curriculares.

Algunos de los temas abordados entre 2015 y 2017 por el Consejo Asesor de Empleabilidad son: levantamiento de opiniones sobre las prácticas profesionales, Sellos Valóricos de UDLA y su relevancia en el mundo laboral, y necesidades de perfeccionamiento continuo de los recién egresados, relacionadas con el mundo laboral.

- *Programa de Inserción y Movilidad Laboral*: considera asesorías laborales, charlas de apresto para alumnos de último año, talleres de emprendimiento, feria laboral virtual, que se realiza una vez al año, y el Portal de Empleos, que publica todas las ofertas laborales para alumnos y egresados.

En la Tabla 142 se registran la participación de egresados en estas instancias.

**Tabla 142. Participación egresados en actividades del Programa de Inserción y Movilidad Laboral: 2014-2017**

	2014	2015	2016	2017	Total 2014-2017
Participantes (n°)	277	454	2.412	1.699	<b>4.842</b>

Fuente: Dirección de Egresados y Empleabilidad

- *Plan de Actualización de Datos*: desde el año 2015, la Red de Egresados gestiona dos campañas anuales dirigidas a las últimas cinco cohortes de egresados de todas las carreras. En 2015 participaron 823 egresados, el 2016 1.312 y el 2017 1.149 egresados actualizaron sus datos a través de esta campaña. Además, se actualiza la información de contacto al momento de la titulación y se suman los datos recogidos en cada instancia de vinculación con exalumnos, ejecutada por sedes, escuelas o la Red de Egresados. Todo dato actualizado es cargado en Banner de forma sistemática.

La Universidad cuenta con sistemas de información integrados (BI-UDLA, Banner, SRM, Portal de Empleos y Portal de Egresados), configurándose una única base de datos para el total de los egresados de UDLA a la fecha. Esto permite que las actualizaciones de datos de contacto que se realicen en los sistemas, queden a disposición de Casa Central, escuelas y sedes.

- *Premiación Anual de Egresados Destacados*: actividad que se desarrolla hace tres años en las tres sedes y reconoce el quehacer profesional de egresados que representan a la Universidad y destacan por honrar los Sellos Valóricos, generando un impacto en sus entornos.
- *Centros de Egresados*: formado por egresados interesados en mantener un vínculo universitario, liderando y siendo un canal más de comunicación entre la Institución y la comunidad de egresados de una carrera. Con presencia a través de delegados en las sedes Concepción y Viña del Mar.

La Red de Egresados gestiona comunicaciones oportunas y sistemáticas hacia los egresados respecto de las alternativas de perfeccionamiento continuo, beneficios académicos, actividades de extensión y, en general, hace partícipe a los egresados en las comunicaciones masivas de carrera, escuela, facultad, instituto y a nivel institucional. Lo anterior se difunde a través de correo electrónico y redes sociales. La tasa de contactabilidad en envíos de correos es de un 75% sostenido en los últimos tres años, considerando comunicaciones enviadas con foco en las últimas cinco cohortes.

Además, la Dirección de Egresados y Empleabilidad vela por la participación de egresados y empleadores en los comités curriculares de carrera, fomenta la creación de los consejos de empleabilidad de facultad y participa en las sesiones de cada uno de ellos.

Con respecto a las actividades e instancias de carrera, estas se desarrollan de acuerdo a los Propósitos Institucionales de vinculación y los lineamientos de cada facultad. Mediante un documento de levantamiento de lineamientos para la vinculación con egresados y empleadores, la Dirección General de Vinculación con el Medio solicita a las escuelas, facultades e institutos que entreguen las directrices y necesidades de vinculación para el año. Dicho documento es validado por la Dirección de Egresados y Empleabilidad, asegurando que se respeten los propósitos de vinculación institucionales. Luego se deriva a las sedes para que Directores de Carrera elaboren una propuesta de actividades a desarrollar en función de las necesidades planteadas. Con la asignación de recursos a las iniciativas por parte de la Dirección de Egresados y Empleabilidad se ejecuta el programa anual de actividades por sede, carrera, escuela, facultad e instituto.

En 2017 las actividades con egresados y empleadores aumentaron con respecto a 2016, logrando la participación de más de 2.500 egresados y 100 empleadores.

- *Retroalimentación del Perfil de Egreso:* la evaluación indirecta del Perfil de Egreso se hace recogiendo la opinión de actores relevantes, entre los que se encuentran empleadores y egresados. Se aplican encuestas de percepción del logro y pertinencia del Perfil de Egreso. La información se levanta en encuentros, grupos focales y en línea. La Dirección de Egresados y Empleabilidad lidera este proceso y entrega los reportes a la Dirección General de Asuntos Académicos, la que luego los envía a facultades/escuelas para efectuar el análisis respectivo.

**Tabla 143. Encuesta de percepción del logro y pertinencia del Perfil de Egreso:**

N° de carreras	Encuestados titulados hace 12 meses	Encuestados titulados hace 36 meses
45	337	601

*Nota: La aplicación se encuentra en curso. El objetivo es alcanzar el 20% de cobertura en cada carrera.*

Fuente: Dirección de Egresados y Empleabilidad

#### 5.7.4.2. Empleabilidad

La Dirección de Egresados y Empleabilidad, que depende de la Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio, es la encargada de hacer el seguimiento de la capacidad laboral de los egresados y titulados de la Universidad. Para llevar a cabo este objetivo, se utilizan dos fuentes de información: una encuesta anual que se realiza desde el año 2008 a través de la consultora Opina y los datos que publica el Ministerio de Educación a través del portal Mi Futuro ([www.mifuturo.cl](http://www.mifuturo.cl)).

De la Encuesta Opina se obtiene la tasa de ocupación e indicadores que intentan medir la calidad y pertinencia del empleo. Desde el portal MiFuturo se obtiene información relativa a dos indicadores: el ingreso promedio (remuneración) al cuarto año de titulación y el índice de empleabilidad. Esta información está disponible para gran parte de las carreras que imparten las instituciones de educación superior y se genera a partir de las declaraciones juradas y de impuestos de los contribuyentes en el Servicio de Impuestos Internos<sup>195</sup>.

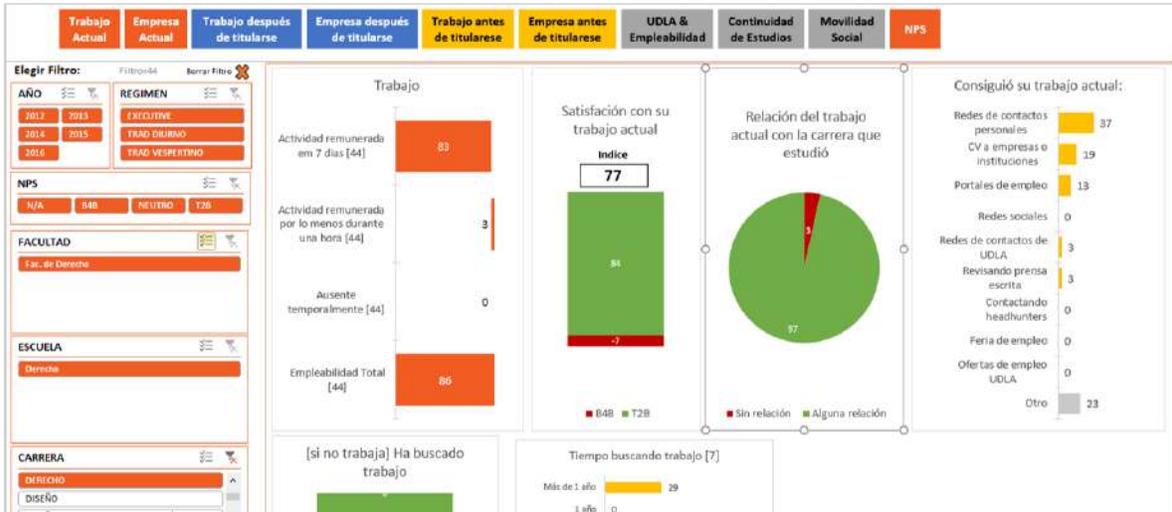
<sup>195</sup> La información de ingresos y empleabilidad asociada a las distintas carreras e instituciones se genera con la participación de tres actores principales: en primer lugar, las propias instituciones de educación superior, que entregan registros completos de sus titulados; en segundo lugar, el cruce de datos realizado por la Subdirección de Estudios del Servicio de Impuestos Internos, sobre la base de las declaraciones juradas y de impuestos de los contribuyentes; y, finalmente, el procesamiento, validación y presentación de los datos que realiza el Servicio de Información de Educación Superior (SIES) del Ministerio de Educación.

Ambas fuentes son importantes y complementarias entre sí. En el ámbito ocupacional, desde la Encuesta Opina se obtiene el indicador de tasa de ocupación, que indica el porcentaje de titulados que se encuentra trabajando, y desde MiFuturo se obtiene un índice de empleabilidad, que indica el porcentaje de titulados de las últimas tres cohortes que, teniendo información sobre ingresos, obtuvieron ingresos iguales o superiores al sueldo mínimo en el primer año después de su titulación.

Los resultados y análisis de empleabilidad son incluidos en el Informe Semestral de Análisis Institucional que realiza la Dirección de Análisis Institucional. Adicionalmente, y con el objetivo de facilitar el análisis de resultados por campus, facultad, jornada y carrera, desde el año 2016 se desarrolló un tablero de control que permite analizar los resultados en forma dinámica.

La Figura 37 ilustra el tablero de control de indicadores de empleabilidad.

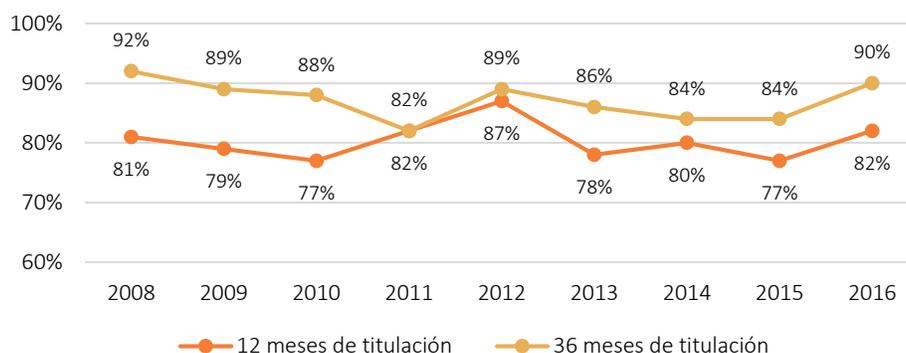
Figura 37. Tablero de control de indicadores de empleabilidad UDLA



Fuente: Dirección de Egresados y Empleabilidad

A continuación, se analiza la evolución de los principales indicadores de empleabilidad de los titulados UDLA según las diferentes fuentes de información.

El Gráfico 13 muestra la evolución de la tasa de ocupación entre 2008 y 2016, bajo una metodología comparable. Se observa que la tasa se ha mantenido medianamente estable, con un promedio de un 80% para los titulados de hace 12 meses y un 87% para los titulados de hace 36 meses.

**Gráfico 13. Tasas de ocupación según 12 y 36 meses de titulación: 2008-2016**

Fuente: Encuesta Opina, 2016

Desde 2016, UDLA encuesta a titulados de 12, 24, 36, 48 y 60 meses en su estudio de empleabilidad. La Tabla 144 contiene un resumen de los principales indicadores de pertinencia y calidad del empleo para cada grupo. Se observa que los titulados UDLA se desempeñan en empleos estándar, adecuados y de buena calidad<sup>196</sup>. En efecto, el 87% de los titulados se encuentra empleado, indicador que aumenta progresivamente a través del tiempo. El 91% de los asalariados tiene un contrato laboral, la gran mayoría es de carácter indefinido (68%) y en una jornada laboral completa (84%). Estos indicadores de la Encuesta Opina son consistentes con lo que se espera de los profesionales según los resultados de las encuestas nacionales de empleo.

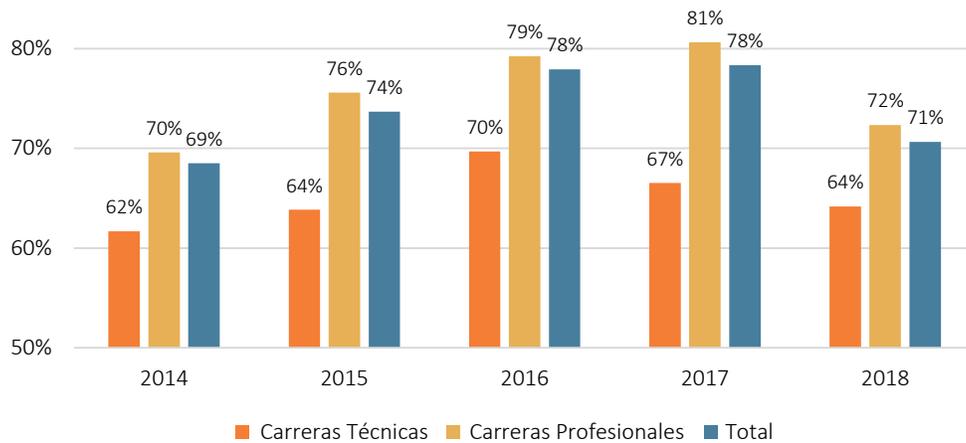
**Tabla 144. Indicadores de pertinencia y calidad del empleo de titulados UDLA de los últimos 5 años**

Meses desde el egreso	Tasa de ocupación	Contrato de trabajo	Contrato indefinido	Jornada completa	Relación con lo estudiado	Salario promedio (\$)
48-60	92%	93%	77%	85%	86%	959.263
36	90%	92%	70%	85%	86%	904.755
24	89%	92%	69%	85%	85%	832.939
12	82%	87%	58%	80%	85%	742.848
<b>Total</b>	<b>87%</b>	<b>91%</b>	<b>68%</b>	<b>84%</b>	<b>86%</b>	<b>849.624</b>

Fuente: Encuesta Opina, 2016

El Gráfico 14 presenta el índice de empleabilidad al primer año del portal MiFuturo. Esta gráfica contiene la evolución del promedio de este indicador en carreras UDLA desde el 2014 a la fecha, separado por carreras técnicas y profesionales. El índice ha tenido una evolución positiva: si en el 2014 el indicador promedio para carreras técnicas y profesionales era de 62% y 69%, en el 2017 era de 67% y 81%, respectivamente.

<sup>196</sup> En general, se considera que un empleo estándar consiste en una relación laboral donde el empleado ejerce su labor en el recinto del empleador y bajo la supervisión de este, con un contrato indefinido, con un horario de trabajo definido y a tiempo completo y que ejerza su labor de acuerdo a las competencias adquiridas con un salario adecuado (OIT).

**Gráfico 14. Índice de empleabilidad según tipo de carrera: 2014-2018**

Fuente: Elaboración UDLA, a partir de los datos de índice de empleabilidad Mi Futuro

No obstante, el indicador de empleabilidad bajó el 2018, lo cual se atribuye a un cambio metodológico que realizó el SIES en la información de titulados. En particular, en 2017, a diferencia de años anteriores, el indicador de empleabilidad consideró los titulados de marzo del año en curso a febrero del año siguiente, en vez de enero a diciembre<sup>197</sup>. Este cambio metodológico afectó a todo el sistema en el índice de empleabilidad. En promedio, se observa una caída de cuatro puntos porcentuales en el indicador de empleabilidad al primer año, con respecto a las cifras de la publicación pasada (desde 75,4% a 71,2%). En consecuencia, el indicador 2018, a pesar de seguir siendo adecuado, pierde comparabilidad con años anteriores<sup>198</sup>.

En conclusión, la Universidad presenta indicadores adecuados de empleabilidad para la mayoría de sus titulados y ha presentado mejoras a través del tiempo. Estos resultados son consistentes con el avance que ha tenido la Dirección de Egresados y Empleabilidad en formalizar un sistema de retroalimentación más estructurado, y el esfuerzo que se ha realizado en mantener actualizados los datos de los egresados para asegurar buenas tasas de contactabilidad. Esto ha permitido generar acciones en relación con los egresados de las carreras que tienen baja tasa de empleo y activar campañas específicas para apoyarlos en su inserción laboral.

### 5.7.5. Síntesis evaluativa

UDLA cuenta con mecanismos para conocer el Perfil de Ingreso de los estudiantes. Estos mecanismos datan del 2014 y se aplican de manera sistemática y censal a partir del 2016. La información proveniente de estos estudios otorga consistencia a los planes de nivelación implementados en el primer ciclo formativo. La aplicación de Evaluaciones de Diagnóstico permite identificar tempranamente a los estudiantes con mayores necesidades de nivelación y reforzamiento, lo que facilita una mejor focalización en dichas necesidades.

<sup>197</sup> Ver Servicio de Información de Educación Superior SIES, *Instructivo para el proceso 2017 de recolección de datos sobre estudiantes titulados y egresados 2016* (Santiago: SIES, Mineduc, 2017).

<sup>198</sup> El portal Mi Futuro estima que 70% de empleabilidad es un buen indicador. Disponible en <http://www.mifuturo.cl/index.php/actualidad-y-eventos/noticias/277-las-carreras-con-mayor-empleabilidad>

En la encuesta a informantes clave, el 66% de los estudiantes y el 51% de los egresados señala conocer, o haber conocido, la existencia de Evaluaciones Diagnósticas conducentes a acciones de nivelación. El bajo porcentaje de reconocimiento de las acciones de apoyo académico se debe a que los estudiantes de cursos superiores (tercer y cuarto año) no estuvieron afectados a estas medidas. Además, el apoyo de tutorías está centrado en alumnos de primer y segundo año, por lo que los estudiantes de cursos superiores no saben sobre estas acciones. Por su parte, el 71% de los académicos y docentes declara que la Evaluación Diagnóstica permite orientar las acciones de UDLA en la nivelación académica y el 79% considera que UDLA dispone de mecanismos de orientación o tutorías para estudiantes. Además, los informes de los grupos de trabajo de autoevaluación dan cuenta de la valoración positiva del apoyo académico derivado de los diagnósticos.

Los apoyos que la Universidad brinda a los estudiantes se han sistematizado a partir del Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE). Este sistema se rediseñó el 2015 para articular los mecanismos de acompañamiento al estudiante durante todo el proceso formativo. Se fortaleció el Plan de Acompañamiento Académico con un conjunto de nuevas acciones en un ciclo de: diagnóstico, inducción, nivelación, reforzamientos, tutorías y seguimiento de asignaturas críticas. Se destaca el fortalecimiento del Plan de Tutorías, con tutores académicos y tutores pares, y el crecimiento de su cobertura. Adicionalmente, el Sistema de Detección Temprana de Riesgo de Deserción, que se aplica desde 2013, también fue rediseñado, incluyendo nuevos indicadores de proyección de deserción y una estandarización de las acciones implementadas en los distintos campus. Finalmente, se ha perfeccionado el registro y reporte de los estudiantes involucrados en dichas acciones, lo que permite mejorar su seguimiento y evaluar el impacto de estas medidas. Las acciones académicas del SIAE evidencian altos niveles de cobertura. Estudios estadísticos demuestran que las tutorías poseen impacto positivo y estadísticamente significativo en el rendimiento académico de los alumnos en el período analizado.

Producto del conjunto de acciones implementadas, se observa un progreso en cada uno de los indicadores académicos examinados. En particular, existe una disminución del porcentaje de asignaturas críticas, pasando de 8%, en 2014, a 6,7% en 2017. El porcentaje de aprobación de dichas asignaturas también mejoró desde 84,2%, en 2014, a 86,5% en 2017. La tasa de retención de primer año ha tenido un avance significativo de 61%, en 2015, a 70% en 2018. No obstante haber avanzado en todos los indicadores académicos en el período 2014-2018, se requiere seguir mejorando las tasas de retención, principalmente con foco en las carreras técnicas.

El reconocimiento del SIAE y la percepción respecto del apoyo que brinda la Universidad es aún parcial, y difiere entre las cohortes de alumnos. El 66% de los estudiantes y el 52% de egresados estiman que cuentan, o contaron, con mecanismos de orientación o tutorías cuando es, o fue, necesario. Los análisis realizados en los grupos de trabajo de autoevaluación postulan que esta valoración difiere entre los estudiantes de primer y segundo año versus los estudiantes de cursos superiores. Los resultados de la Encuesta de Satisfacción NPS UDLA, aplicada anualmente, valida esta interpretación dada la mejoría de este indicador en el período, mostrando en 2017 que un 78% de los estudiantes otorga una nota 5 o más a la consulta sobre valoración del SIAE.

En relación a los beneficios estudiantiles, la Universidad ha continuado durante todo el período con una amplia cobertura de becas internas: en 2017, el 54% de los estudiantes de UDLA se beneficia con alguna de ellas. El Centro de Servicio al Estudiante recibe una amplia demanda de solicitudes a través de sus canales de atención presencial y remota. Se ha mejorado el registro y clasificación de estas solicitudes, lo que permitirá una mejor retroalimentación respecto de las necesidades existentes. Las

mejoras de información también contemplan otras áreas, como la identificación de las actividades deportivas de mayor interés, lo cual ha permitido reorientarlas en función de las demandas. Finalmente, cabe destacar el aumento de la participación estudiantil que se expresa en un crecimiento de los centros de alumnos, desde un total de 22 organizaciones, en 2013, a 58 organizaciones estudiantiles en 2017.

La encuesta a informantes clave refleja la necesidad, expresada por los estudiantes, de continuar mejorando en el área de bienestar estudiantil. En relación a beneficios estudiantiles, el 60% de los estudiantes y el 55% de los egresados considera que la información sobre beneficios es o fue clara y oportuna. Pero solo el 47% de los estudiantes y egresados señala conocer o haber conocido la ayuda ofrecida por la Institución en el ámbito de salud y atención psicológica. Entre las conclusiones de los grupos de trabajo de autoevaluación se consigna la necesidad de fortalecer el área de bienestar estudiantil y la necesidad de contar con mediciones de impacto que permitan identificar las acciones que tengan mayor incidencia en la retención y también en la satisfacción de los estudiantes. El fortalecimiento del área de bienestar estudiantil es parte de las mejoras contempladas a partir del 2018, especialmente con la incorporación de trabajadores sociales a esta área y una extensión de beneficios en el área de atención primaria de salud mental.

Respecto del vínculo de la Institución con sus egresados, este se ha fortalecido en los últimos tres años, con la creación de la Dirección de Egresados y Empleabilidad y la implementación de la Política de Vinculación con Egresados y Empleadores (la primera a partir del 2015 y la segunda a partir de 2017). Las acciones de contacto con fines de retroalimentación al Perfil de Egreso y Plan de Estudios se aplican de manera sistemática a partir de 2017. En esta instancia también se recoge información sobre intereses de formación continua. Así, el vínculo con egresados se ha fortalecido recientemente y se cuenta con evidencia de la retroalimentación que ellos están efectuando respecto del Perfil de Egreso y Plan de Estudios de las carreras vigentes. No obstante, la percepción global de los egresados refleja la necesidad de continuar y ampliar las acciones efectuadas.

Entre los aspectos positivos mencionados por los grupos de trabajo de autoevaluación en la relación con egresados, se destaca que hoy existe una política de egresados actualizada; se valoran las campañas sistemáticas de actualización de datos y registro en un nuevo sistema integrado de información de la Universidad; el incremento del número de programas de formación continua y los estudios y retroalimentación de las necesidades de perfeccionamiento que solicitan los egresados. En los aspectos académicos, destaca el plan de retroalimentación del Perfil de Egreso, para que los egresados aporten a la mejora continua de sus carreras de origen, y la incorporación de egresados en cuerpos colegiados e instancias formales de la Institución.

Entre los aspectos que deben ser mejorados, se distingue la necesidad de aumentar la cobertura de las acciones y proyectos vinculados con los egresados. La encuesta a informantes clave muestra que solo el 58% de los egresados señala que las autoridades de la carrera les consultan regularmente sobre la formación recibida. Esta baja percepción se debe a que, como se ha señalado, gran parte de las acciones para fortalecer el vínculo con los egresados son recientes y su cobertura es aún limitada, dado el volumen de egresados de la Institución.

## 5.8. Vinculación entre Docencia e Investigación

En UDLA, la institucionalización de la Investigación, que comenzó el segundo semestre de 2015, ha significado un aumento sostenido de la Investigación vinculada a la docencia.

En el período 2014-16, la Universidad decide sentar las bases para el desarrollo en materia de Investigación; es por esto, que en 2015, se crea la Dirección de Investigación de UDLA (DI), que depende de la Vicerrectoría Académica<sup>199</sup>. Su función, en una etapa inicial de trabajo, fue institucionalizar, fomentar, apoyar, potenciar y difundir las iniciativas de investigación lideradas por distintos miembros de la comunidad universitaria, además de generar mecanismos de aseguramiento de la calidad y de mejora continua. Posteriormente, se incorpora al área un Comité Ético Científico, el cual tiene como objetivo principal velar por que las investigaciones desarrolladas al interior de la Universidad cumplan con estándares éticos adecuados.

La Dirección de Investigación responde a los Propósitos Institucionales de UDLA y cuenta con una Política de Investigación desde 2015, actualizada en marzo de 2017<sup>200</sup>. Esta política expresa las directrices que debe tener la Investigación en la Universidad, con el fin de canalizar adecuadamente el Propósito Institucional declarado en el Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21, referido a “institucionalizar el área de Investigación, a través de un modelo que potencie el desarrollo de líneas y núcleos de investigación específicos y la incorporación de habilidades investigativas en los planes formativos”<sup>201</sup>. Esta política está materializada a través de los *Planes de Acción de la Dirección de Investigación 2017-21* (PDA-DI), que forman parte del PDE institucional.

La Universidad ha priorizado apoyar áreas potenciales, para lo cual tomó en cuenta la Misión y Visión institucionales, el Modelo Educativo de la Universidad, la trayectoria investigativa de UDLA a lo largo de los años<sup>202</sup>, las oportunidades de desarrollo y colaboración que ofrece la Red Educacional Laureate y las iniciativas relacionadas con la investigación, detectadas en facultades y otras unidades de trabajo. Estas áreas están intersectadas, reflejando así el interés por el desarrollo de iniciativas interdisciplinarias. Las áreas identificadas corresponden a: Educación y Ciencias Sociales; Ciencias de la Salud y Ciencias Básicas; Ciencias Aplicadas y Tecnología, y Humanidades y Expresión Creativa. Cada área de Investigación evidencia su trabajo a través de la formación de grupos, centros o núcleos de investigación, y de la actividad individual de investigación de los académicos.

### 5.8.1. Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad

#### Propósitos:

- Mejorar la calidad del aprendizaje y la docencia, mediante decisiones tomadas sobre la base de evidencia surgida a partir de estudios realizados en la Institución.
- Desarrollar capital humano que, en el contexto de la economía basada en el conocimiento, requiere estar constituido por personas que posean, produzcan y sepan cómo manejar y beneficiarse del conocimiento.
- Generar instancias que apunten a la colaboración entre universidades y con sectores público y privado para fomentar la transferencia de conocimiento.

<sup>199</sup> Rectoría, *Decreto N° 20062015-04* (Santiago: UDLA, 2015).

<sup>200</sup> Anexo de Docencia N° 11, *Política de Investigación*.

<sup>201</sup> Anexo de Gestión N° 3, *Plan de Desarrollo Estratégico 2017-2021*.

<sup>202</sup> Se consideró el análisis que hizo el grupo Scimago Journal and Country Rank para UDLA en el contexto del convenio entre Laureate Latinoamérica y Scimago (junio, 2016).

- Consolidar la institucionalidad de la Investigación en la Universidad, complementando la tarea de formación con la de Investigación y difusión de los resultados a la comunidad.
- Fomentar producción académica disciplinar y transdisciplinar que se vincule a la Docencia de Pre y Postgrado.

#### **Principales mecanismos de aseguramiento de la calidad:**

- *Promoción y fomento a la investigación:* fomenta y regula la investigación individual y grupal financiada por la Universidad, incentivando la vinculación de académicos y alumnos en la investigación a través de Fondos Concursables para proyectos de investigación internos y también apoyo a postulación a fondos externos.
- *Apoyo a investigación y Docencia de Pregrado y Postgrado:* corresponde a mecanismos que permiten el perfeccionamiento de académicos UDLA en temas propios de la Investigación, a través de jornadas de capacitación masivas y también selectivas, por unidades académicas de la Universidad. Además, permite asegurar la vinculación de la Investigación con alumnos, a través de la incorporación de habilidades investigativas con la incorporación de asignaturas específicas de investigación, Fondo Concursable en innovación en docencia y el programa de Magíster en Docencia Universitaria.
- *Apoyo a la producción de material docente:* comprende la revisión y el apoyo a la elaboración de material docente de académicos UDLA, con el fin de fomentar material inédito y de propiedad de UDLA por medios físicos y digitales para uso en aulas, a través de la revisión de material docente generado en asignaturas y Fondo Concursable de apoyo a desarrollo de material académico.
- *Promoción de una cultura institucional de Investigación:* permite potenciar una cultura de Investigación dentro la Universidad, con actividades de concurrencia masiva, como conversatorios, seminarios, congresos o charlas de temas específicos, y gracias a la creación de Aula Virtual de Investigación, entendiéndola como un espacio educativo para los académicos, donde encuentran información acerca del desarrollo de la Investigación.
- *Gestión y soporte para la cooperación entre universidades e instituciones:* corresponde a la generación de redes de investigación entre otras universidades nacionales e internacionales, a través de la generación de proyectos de investigación colaborativos y convenios de investigación.

## **5.8.2. Mecanismos de promoción de la Investigación**

### **5.8.2.1. Promoción y fomento a la Investigación**

#### **a. Fondo Concursable de Proyectos de Investigación Interna UDLA**

El fondo promueve la investigación de académicos de la Universidad y la retroalimentación a la docencia, a partir del conocimiento generado gracias a la investigación. Adicionalmente, se promueve la vinculación de alumnos en los proyectos de investigación, como ayudantes o tesis. La duración de cada proyecto es de dos años y el compromiso es presentar al menos un artículo enviado en una revista indexada, una vez terminado el proyecto. Adicionalmente, se apoya la continuidad de estos proyectos de investigación a través de la presentación a fondos externos de financiamiento y de un fondo complementario para asistencia a eventos científicos. En el período 2016-2018, se han financiado un total de 31 proyectos en los procesos de adjudicación anuales. La información de estos proyectos se encuentra en la Tabla 145.

**Tabla 145. Proyectos de Investigación UDLA: 2016-2018**  
(número de proyectos y participantes)

	2016	2017	2018	Total
Proyectos presentados	44	14	28	86
Proyectos aprobados	10	8	13	31
Proyectos en segundo año de ejecución	0	9	8	17
Académicos	20	16	26	62
Alumnos tesistas en pregrado	10	15	24	49
Alumnos pregrado por académico en docencia*	462	831	1.565	2.858

Nota: (\*) Corresponde al número de alumnos cursando anualmente asignaturas dictadas por académicos que, en su disciplina, participan en un proyecto financiado por la Dirección de Investigación.

Fuente: Dirección de Investigación

### b. Formación de investigación individual e investigación asociativa interna en UDLA

A nivel de investigación asociativa, UDLA ha definido contar con grupos y núcleos de investigación. Un grupo de investigación está integrado por tres o más académicos, con una trayectoria en investigación científica en una línea de investigación específica, quienes colaboran con otros académicos nacionales y/o internacionales, y donde participan activamente en el desarrollo del proyecto estudiantes de pre y postgrado, junto a personal de apoyo de colaboradores no académicos. Por su parte, un núcleo de investigación está conformado por cuatro o más académicos de distintas áreas del conocimiento, con una trayectoria y prestigio nacional e internacional y cuyo objetivo es producir investigación transdisciplinar de alto impacto. Además, los núcleos están constituidos por académicos de otras universidades que apoyan las actividades de investigación y deberían formar estudiantes de postgrado (magíster o doctorado)<sup>203</sup>.

Entendido así, UDLA está apoyando la formación de los siguientes núcleos:

- *Núcleo de Lenguaje y Creación*: cuenta con un número estable de académicos pertenecientes a varias unidades: Facultad de Comunicaciones y Artes, Dirección de Investigación, Escuela de Diseño y Arte Digital, Escuela de Ingeniería en Sonido y Acústica, y Escuela de Arquitectura. El núcleo realiza reuniones periódicas y presentó un proyecto de intervención urbana, llamado *Quimeratropo* en octubre de 2017 en Valparaíso, en paralelo a la XX Bienal de Arquitectura, organizada por el Colegio de Arquitectos. En estas actividades se han involucrado alumnos de las carreras de Arquitectura, Diseño y Construcción.
- *Núcleo de Intervención Comunitaria*: este núcleo, en etapa inicial, está constituido por académicos de las facultades de Ciencias Sociales y de Ciencias de la Salud. Las líneas de investigación están integradas tanto por investigación de académicos del Observatorio de Intervención Comunitaria<sup>204</sup>, como por la línea de Intervención Comunitaria de las escuelas de Enfermería, Kinesiología, Nutrición, Psicología y Trabajo Social.
- *Grupos de Investigación*: uno en el Instituto de Ciencias Naturales, dos en la Facultad de Educación, uno en la Facultad de Medicina Veterinaria y Agronomía, dos en la Facultad de Ciencias de la Salud y uno en la Facultad de Ciencias Sociales.

Adicionalmente, hay un conjunto de académicos realizando investigación a nivel individual. Ellos son de especial interés para potenciar la conformación de grupos, centros y núcleos, según está definido

<sup>203</sup> La Política de Investigación también define centros de investigación como aquel integrado por al menos tres académicos, con tres o más líneas de investigación consolidadas por al menos tres años, que colaboran con académicos e investigadores nacionales e internacionales, y con participación de estudiantes de pre y postgrado, así como personal de apoyo no académico. La conformación de centros de investigación está planificada para fines de 2019.

<sup>204</sup> El Observatorio de Intervención Comunitaria (OIC) de UDLA es una plataforma que registra, sistematiza y difunde el conocimiento que producen estudiantes y líderes sociales en los barrios, apostando por una investigación aplicada, participativa e interdisciplinaria que se funda en la acción y en la participación de la comunidad, y que busca conocer para hacer.

en la Política de Investigación. La Universidad cuenta con un registro de académicos que han publicado trabajos en revistas y congresos de corriente principal. La Tabla 146 muestra los datos de este registro bajo la unidad de investigación a la cual pertenecen los académicos. Se observa que la mayor parte ha realizado investigaciones de carácter individual.

**Tabla 146. Participación de académicos y estudiantes según unidades de investigación: 2016-2018**

Tipo	Académicos	Alumnos tesistas	Convenios*
Núcleos	12	24	3
Grupos	6	14	1
Individual	66	10	0
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>48</b>	<b>4</b>

*Nota: Cada académico (o alumno) es clasificado solo una vez.*

*(\*) Refiere a convenios firmados con instituciones de investigación y/o universidades nacionales/internacionales.*

Fuente: Dirección de Investigación

### c. Apoyo en postulación a Fondos Concursables externos e internos

Se ha implementado un plan de acción para apoyar a académicos que presenten propuestas de investigación en concursos externos o con participación como universidad asociada. El 2016 se apoyaron tres propuestas y en 2017, ocho<sup>205</sup>. En 2017, una de ellas se adjudicó un proyecto externo<sup>206</sup>. La Universidad desarrolla capacitaciones de formulación de proyectos y soporte de ayuda durante el proceso de postulación mediante los coordinadores de investigación de la DI. Además, se realiza una jornada de revisión de las propuestas no ganadoras del Fondo Concursable sobre un puntaje de corte, para mejorar sus futuras postulaciones.

### 5.8.2.2. Apoyo en participación a eventos y publicaciones indexadas

#### a. Fondo Concursable interno de apoyo a participación a eventos

Es un financiamiento parcial, otorgado por la Universidad a los académicos que participan en eventos científicos nacionales y extranjeros (congresos, seminarios, simposios, etc.) por medio de la presentación de un trabajo de investigación, como ponencia o póster, en que aparezca afiliado a la Universidad.

El fondo nace en 2015 y desde 2017 realiza tres procesos de selección en el año. El apoyo a participación a eventos desde 2015 se observa en la Tabla 147.

**Tabla 147. Eventos científicos: 2015-2017**

	2015	2016	2017	Total
Eventos y académicos beneficiados (n°)	8	15	32	55

*Nota: Para cada evento se ha beneficiado un académico. Los eventos y los académicos beneficiados coinciden en número.*

Fuente: Dirección de Investigación

#### b. Fondo Concursable interno de incentivo a publicaciones

El fondo incentiva las publicaciones académicas en revistas indexadas en las siguientes bases: Scopus, ISI/Web of Science y Scielo. El fondo aporta un estímulo monetario para el autor (o coautor) de la publicación. Durante 2017, se financiaron 30 proyectos, lo cual permitirá, a futuro, calificar a UDLA

<sup>205</sup> Fondos nacionales como Fonadi, Fondef, Fondecyt, FIC, FIP; e internacionales como UFAW.

<sup>206</sup> Proyecto SSAF "Producción rápida, sustentable y estandarizada de metabolitos de alto interés comercial en diferentes tejidos (hoja, tallo y flor) de Maqui".

como universidad docente con proyección en investigación. El apoyo a publicaciones académicas se muestra en la Tabla 148.

**Tabla 148. Publicaciones: 2015-2017**

	2015	2016	2017	Total
Publicaciones (n°)	7	12	25	44
Académicos (n°)	4	13	37	-

Fuente: Dirección de Investigación

### 5.8.2.3. Apoyo a inserción en investigación de académicos

#### a. Jornadas de capacitación en temas de investigación

Dirigida a toda la comunidad UDLA, esta actividad busca desarrollar las competencias técnicas para planificar y ejecutar un mejor trabajo investigativo. Inicialmente, las capacitaciones se han enfocado en mejorar las capacidades de elaborar artículos científicos a publicarse en revistas especializadas. Esta actividad incrementa las posibilidades de desarrollo profesional, mediante la entrega de información acerca de temas como estructura y características de un artículo científico, el proceso de evaluación y edición de un artículo por parte de las revistas, aspectos éticos involucrados en la publicación, entre otros. Se han realizado cuatro jornadas desde 2016 y a partir de 2018 se espera realizar capacitaciones en otras temáticas, como, por ejemplo, metodología de la investigación, ética en la investigación, y estadística, en función de las demandas realizadas por los académicos.

#### b. Aula Virtual de la Dirección de Investigación

Creada en el primer semestre de 2017, el Aula Virtual es una plataforma para fomentar el desarrollo de la Investigación en la Universidad. Está alojada en eCampus y es accesible para los académicos con cursos de pregrado vigentes en UDLA. Actualmente, cuenta con material e información en forma de video de autoaprendizaje relativo a la escritura académica, artículos de investigación sobre escritura académica y documentos para referenciar y citar de acuerdo con la norma APA.

#### c. Atracción y mejoramiento de capital humano avanzado para investigación en UDLA

Dentro de las acciones para mejorar la producción académica indexada, es importante considerar el aumento de las credenciales curriculares de los académicos de la Universidad. Desde 2016, con financiamiento directo de la DI, la Universidad ha contratado académicos con grado de Doctor y perfil de investigador en facultades, institutos y sedes. En 2016 existían cuatro académicos contratados bajo esta modalidad, que subieron 36 en 2018. Adicionalmente, a partir de 2018 se apoyará la postulación de becas de estudios a fondos nacionales a académicos de la Universidad. Se destaca que un requisito de la labor como académico investigador es realizar clases, de modo de transmitir las habilidades de investigación a los estudiantes.

### 5.8.2.4. Promoción de una cultura institucional de Investigación

#### a. Seminarios y conferencias organizados y apoyados por la DI

Desde 2017 se han realizado seminarios sobre temas específicos de investigación, con la participación de académicos de la Universidad y académicos externos nacionales y extranjeros. Entre estos estuvo la conferencia “*Evaluación y proyección de la productividad científica en universidades*” y el seminario “*Redacción y publicación de trabajos científicos*”, dictado por el profesor Félix de Moya. Además, se llevó a cabo el seminario “*Investigación en psicología clínica y psicoterapia: tendencias actuales y desafíos futuros*”, organizado conjuntamente por la Dirección de Investigación y el Instituto

Milenio para la Investigación en Depresión y Personalidad (Midap). Finalmente, se desarrolló la conferencia “*Investigación y educación en bienestar animal: pasado, presente y futuro*”, con las ponencias principales del profesor Donald M. Broom, de la Universidad de Cambridge, y reconocidos expositores nacionales de universidades, organismos públicos y privados.

#### **b. Soporte para la cooperación entre universidades e instituciones**

Se ha fomentado la cooperación a través de convenios formales de colaboración y de la postulación de propuestas de investigación conjunta con universidades e instituciones de investigación y desarrollo nacionales e internacionales. En 2017 se obtuvieron dos convenios (Universidad de Calabria y Telefónica I+D), como también se postuló a cinco Fondos Concursables nacionales en colaboración.

En 2017, en la línea de colaboración nacional e internacional, UDLA participó en un Proyecto del Fondo de Inversión Estratégica de Corfo, titulado “*An integrated epidemiological approach for the early detection and diagnosis, and control of *Piscirickettsia salmonis* and *Caligus rogercresseyi* transmission in Atlantic farmed salmon in Chile*”. Se espera que la colaboración nacional siga en incremento y cimentar la colaboración internacional, de acuerdo a las metas establecidas en el PDE institucional.

### **5.8.3. Desarrollo de la Investigación para mejorar la docencia**

#### **a. Asignaturas de mallas curriculares que incorporan investigación**

En las sucesivas mejoras curriculares de las carreras, se han incorporado actividades relativas a investigación. Este propósito se ha llevado a cabo a través de la intervención curricular de algunas asignaturas, para que, junto al tratamiento de contenidos propios de la disciplina, se integren habilidades de investigación y los estudiantes comprendan que su adquisición es un aspecto importante en su formación profesional. De este modo, el desarrollo de la Investigación está presente en la totalidad de los planes de estudios de las carreras profesionales de la Universidad, y se estima que un número aproximado de 219 asignaturas se enfocan en el desarrollo de habilidades investigativas.

Se destaca la existencia del proyecto “*Integración de habilidades investigativas en el currículo de pregrado*”, desarrollado por la DI y la participación de la Facultad de Medicina Veterinaria y Agronomía. El proyecto evalúa un nuevo modelo conceptual sobre incorporación de habilidades, con actividades medibles en alumnos en asignaturas clave de las dos carreras profesionales de la facultad. El proyecto está en su etapa inicial, pues comenzó el primer semestre de 2017 con dos asignaturas intervenidas en Agronomía (Diseño Experimental y Maquinaria Agrícola) y dos en Medicina Veterinaria (Enfermedades Parasitarias y Fisiopatología Animal). Al final del primer semestre de 2018, y luego de la evaluación de los resultados obtenidos, se espera ampliar el proyecto a otras facultades y generar, junto a la Dirección de Gestión Curricular, un Modelo de Integración de Habilidades de Investigación en las carreras, que estará en pleno funcionamiento para 2021 e impactará a todos los estudiantes de UDLA.

#### **b. Apoyo a la innovación en docencia universitaria**

##### **Magíster en Docencia Universitaria**

Impartido desde 2013 y dependiente de la Facultad de Educación, el MDU de UDLA tiene como uno de sus objetivos centrales potenciar la contribución de la investigación a la calidad de la docencia. El magíster busca promover la reflexión y el actuar docente frente a la calidad de su enseñanza, la

apropiación reflexiva de los modelos educativos y pedagógicos en educación superior y el compromiso de los docentes en la construcción colectiva del conocimiento generado al interior del magíster en favor de los procesos de enseñanza-aprendizaje centrados en el estudiante.

Durante el período 2016 a 2017 se han graduado 44 académicos de UDLA, desarrollando tesinas en líneas de investigación asociadas a la docencia en educación superior. Las líneas investigativas se presentan en la Tabla 149 y se caracterizan después de la tabla.

**Tabla 149. Académicos graduados MDU y tesinas por líneas de investigación: 2016-2017 (número de académicos)**

Línea de Investigación	2016	2017	Total
Currículum y Evaluación en Docencia Universitaria	8	1	9
Didáctica en Docencia Universitaria	10	7	17
Procesos de Enseñanza-Aprendizaje en Entornos Virtuales	6	9	15
Enseñanza-Aprendizaje de Personas Adultas	0	3	3
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>44</b>

Fuente: Coordinación Académica MDU

Al revisar los trabajos realizados en sus líneas, se rescatan novedosas prácticas que impactan directamente en la calidad de la Docencia de Pregrado impartida en UDLA:

*Línea 1 Currículum y Evaluación en Docencia Universitaria.* Estos trabajos avanzan en la generación de estrategias curriculares para afrontar los desafíos de la evaluación en docencia. A modo de ejemplo, existen cuatro trabajos que abordan la reivindicación del saber didáctico como una estrategia de importancia medular para el proceso de enseñanza, así como la búsqueda de nuevas estrategias de enseñanza y cómo estas se pueden adaptar, en virtud de metodologías *ad hoc*, al tipo de estudiante UDLA. Asimismo, existen cinco trabajos relacionados con la práctica profesional, estrategias, propuestas o instrumentos que permiten evaluar y mejorar los procesos de aprendizaje.

*Línea 2 Didáctica en Docencia Universitaria.* Al converger distintos tipos de estudiantes, es necesaria la investigación sobre propuestas, evaluaciones, mejoramientos o innovaciones en la didáctica como herramienta del proceso de aprendizaje en la educación superior. Así, los 15 trabajos desarrollados en esta línea abarcan temáticas relacionadas con la percepción del rol del buen docente, evaluación de resultados en asignaturas impartidas mediante aulas virtuales, investigaciones de elementos de interacción virtual entre estudiantes y análisis comparativos de factores motivacionales acerca del uso de las plataformas virtuales, entre otros.

*Línea 3 Los procesos de Enseñanza-Aprendizaje en Entornos Virtuales.* De las doce tesis resaltan las propuestas para el mejoramiento de resultados académicos de asignaturas específicas, propuestas de trabajo para el uso de las experiencias vivenciales con el apoyo de TIC, uso y percepción de los estudiantes acerca de la plataforma *Cambridge Learning Management System*, incorporación de herramientas web para el desarrollo de actividades pedagógicas virtuales, etc. En ese sentido, existe un interés tanto desde el punto de vista del análisis crítico como desde la búsqueda de soluciones a la aplicación de las TIC en la docencia universitaria.

*Línea 4 Enseñanza-Aprendizaje en Personas Adultas.* En esta línea hay dos tipos de trabajos: uno está enfocado en la incorporación de metodologías de enseñanza-aprendizaje en asignaturas, que incluye la experiencia laboral de los estudiantes, y el segundo se relaciona con la investigación sobre el aprendizaje y la motivación de personas adultas.

**Proyecto Tu Tesis, Tu Publicación para estudiantes de pregrado:**

Es un proyecto desarrollado por la DI que busca apoyar a académicos y alumnos en la publicación de sus tesis de pregrado. Este concurso comenzó el segundo semestre de 2017. Dentro de las actividades, se realizan dos capacitaciones en escritura científica y un seguimiento de las tesis resultantes para potenciar la escritura de un artículo científico. Con esto, se incorpora el desarrollo de habilidades investigativas en los estudiantes. El trabajo se presenta a una revista con revisor de pares e indexada en Scielo, Scopus o ISI/Web of Science. Durante 2017 se apoyó a diez tesis de pregrado y cuatro académicos, y se volverá a implementar en 2018.

**c. Desarrollo de material académico para la docencia**

El desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje en las asignaturas implica la generación continua de material didáctico que cumple la función de apoyar la docencia, mediante la presentación de ejercicios, la sistematización de contenidos, la exposición de casos para análisis, etc. Parte de la producción de este material académico se basa en la creación de recursos digitales para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estos materiales –presentaciones, guías, solucionarios, apuntes, etc.– son accesibles para los estudiantes desde MiUDLA. Además, existen recursos desarrollados por los académicos de la Universidad por encargo de las escuelas en eCampus y consisten en la creación de aulas virtuales interactivas y la generación de material multimedia, de soporte a asignaturas presenciales. Los materiales multimediales que se generan son dirigidos desde la escuela, a cargo de un académico, y una vez liberados se encuentran disponibles para todas las secciones de la asignatura, como se observa en la Tabla 150.

**Tabla 150. Material multimedia de aulas virtuales: 2014-2017**

	2014	2015	2016	2017
Aulas de soporte asignaturas presenciales	14	14	15	18
Cápsulas de autoinstrucción	0	0	45	0
Módulos de Escuela Docente	0	5	22	4
Talleres interactivos	0	0	1	10
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>83</b>	<b>32</b>

Fuente: Dirección General de eCampus

A su vez, existe material docente inédito e impreso desarrollado por los académicos UDLA, que complementan lo entregado en clases, tales como guías, apuntes y/o manuales para las diferentes asignaturas. La Tabla 151 muestra la cantidad de este tipo de material docente inédito e impreso que entregan los académicos en sus asignaturas o facultad.

**Tabla 151. Producción de material docente impreso UDLA: 2017**

Facultad	N° material docente
Arquitectura, Diseño y Construcción	12
Ciencias de la Salud	52
Ciencias Sociales	14
Comunicaciones y Artes	13
Derecho	12
Educación	22
Ingeniería y Negocios	169
Medicina Veterinaria y Agronomía	38
Instituto de Ciencias Naturales	13
Instituto del Deporte	1
Instituto de Matemática, Física y Estadística	15
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Dirección General de Asuntos Académicos

Finalmente, para el 2018 se crea el nuevo *Fondo Concursable para Producción de Material Docente UDLA*, que busca apoyar la elaboración de material docente estructurado y con comité editorial. El fondo estará coordinado por la DI, que resguardará que el contenido sea inédito, y apoyado por la DGC, que velará por el contenido y gestionará el envío al Sistema de Bibliotecas. Este último se encargará de mantener el repositorio de materiales académicos generados.

#### 5.8.4. Síntesis evaluativa

La Universidad cuenta con una Dirección de Investigación encargada de orientar y promover el desarrollo de la Investigación vinculada a la Docencia, la que se ha manifestado en la producción de material docente en las propias facultades y carreras de UDLA, como también a través del desarrollo e implementación del MDU, del Fondo Concursable para Proyectos Innovación en Docencia y del Fondo Concursable de Apoyo a Producción de Material Docente. Gracias a estas iniciativas, la Docencia de Pregrado se ha visto enriquecida, puesto que la Institución utiliza los procesos y resultados de la Investigación realizada para mejorar la calidad de la docencia que imparte.

Adicionalmente, la Universidad vincula directamente la Investigación con el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de asignaturas específicas que fomentan las habilidades investigativas de los estudiantes dentro del Plan de Estudios, proceso que ha sido desarrollado por todas las facultades.

El desarrollo de la Investigación se encuentra en etapa de rápido crecimiento, apoyado a través de Fondos Concursables que incentivan la participación de académicos en congresos y seminarios externos, proyectos de investigación internos, fondos de publicaciones y proyectos específicos, como el piloto de integración de habilidades de investigación en asignaturas, y el concurso “Tu Tesis, Tu Publicación”, entre otros.

La comunidad académica ha demostrado gran interés y potencial para desarrollar actividades de Investigación. Así, desde el último proceso de autoevaluación, 40 académicos y 20 estudiantes están participando en 28 proyectos a través del Fondo Interno de Proyectos de Investigación UDLA. Se ha apoyado a 51 académicos a través del Fondo Interno de Apoyo a la Participación a Eventos Académicos, se han otorgado 47 reconocimientos de incentivo a académicos y docentes con publicaciones indexadas a través del Fondo Interno Incentivo a Publicaciones, y se ha apoyado a doce alumnos de pregrado y cuatro académicos a través del Proyecto “Tu Tesis, Tu Publicación”.

La Universidad también ha realizado diversas acciones de difusión y capacitación. En las capacitaciones de escritura científica han participado 68 académicos, quienes tienen un proyecto de publicación en curso. Se ha implementado el proyecto de un innovador modelo de integración de habilidades investigativas en el currículo en cuatro asignaturas piloto, donde se involucran siete académicos y 82 alumnos de pregrado. Se han realizado tres eventos de vinculación académica de alta proyección nacional e internacional, con la participación de más de 160 alumnos y 55 académicos UDLA; se han desarrollado dos nuevos convenios de investigación con universidades; y, se ha creado el Aula Virtual de la Dirección de Investigación para dar una mayor cobertura a las acciones de capacitación.

La encuesta a informantes clave muestra un aumento significativo en la percepción positiva respecto de este ámbito, pues un 85% de los estudiantes declara haber recibido material educativo original elaborado por sus docentes; en tanto, en los egresados esta cifra alcanzó un 73%. Por otra parte, la

misma consulta muestra que un 70% de académicos considera que la Universidad promueve la investigación, la elaboración de nuevas aplicaciones o métodos para mejorar la docencia y la participación en actividades de investigación.

## 5.9. Relación entre Docencia y Vinculación con el Medio

El desarrollo de la función de Vinculación con el Medio (VcM) en UDLA se encuentra ligado desde sus orígenes a la Docencia de Pregrado. Ambas funciones se retroalimentan en el propósito de contribuir a la formación integral de los estudiantes y potenciar los valores institucionales que forman parte del Modelo Educativo de Universidad de Las Américas: ética profesional, responsabilidad ciudadana y compromiso comunitario<sup>207</sup>.

La Universidad cuenta con una trayectoria en el área que nace a partir de una nutrida agenda de extensión e instancias de vinculación con el entorno. Gradualmente, se fortaleció el concepto de una vinculación bidireccional y se formalizaron las actividades de vinculación mediante programas, permitiendo incrementar su relevancia en el proceso formativo de los estudiantes, y en la actualización y perfeccionamiento de sus docentes.

En el Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21 se define seguir avanzando hacia la consolidación del área de Vinculación con el Medio, como una función esencial de la Universidad. En ese contexto, UDLA establece que la Vinculación con el Medio fomenta su relación con la sociedad, la región y el territorio, a través de la asociación con actores públicos y privados, materializándose en un conjunto de actividades que conforman líneas de vinculación, asociadas a los Sellos Valóricos. Asimismo, la VcM es una función que se articula con la Docencia de Pregrado y la Investigación, privilegiando la participación transversal de diversos actores y favoreciendo los espacios e iniciativas de trabajo conjunto de las facultades, escuelas y sedes.

### 5.9.1. Propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad

#### Propósitos:

- *En su integración con la Docencia de Pregrado:* enriquecer la calidad y la pertinencia de la docencia, a través de la interacción entre universidad y comunidades.
- *En el desarrollo disciplinar de sus académicos, estudiantes, y egresados:* aportar al debate académico como un instrumento de actualización, perfeccionamiento y espacio de interrelación con pares de otras instituciones de educación superior.
- *En su articulación con la Investigación:* aportar a la creación de alianzas y la transferencia de conocimiento, a la vez que contribuir a visibilizar las acciones y resultados de la investigación institucional.
- *En la expresión del compromiso social de la Institución:* articular el compromiso comunitario de la Universidad e involucrarse en el desarrollo de las comunidades.
- *En la contribución al desarrollo democrático del país:* promover en la comunidad académica y estudiantil una participación activa en los procesos democráticos, en pos de la construcción de una ciudadanía respetuosa y responsable.

---

<sup>207</sup> Anexo de Docencia N° 9, *Política de Vinculación con el Medio Universidad de Las Américas.*

### **Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad**

- *Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21*, que entrega los lineamientos para la definición de la Política de Vinculación con el Medio.
- *Modelo Educativo*, que establece la articulación de la función de Vinculación con el Medio con la Docencia de Pregrado.
- *Política y Modelo de Vinculación con el Medio*: la Política y Modelo de VcM detallan sus propósitos y objetivos, y las líneas de vinculación. Adicionalmente, especifican la organización institucional.
- *Política de Vinculación con Egresados y Empleadores*: indica los objetivos y mecanismos a partir de los cuales la Institución se relaciona con egresados y empleadores.
- *Plan Anual de Vinculación con el Medio*: consolida en un único documento las actividades de sedes, facultades e institutos y de la propia Dirección General de Vinculación con el Medio y permite resguardar la coherencia y pertinencia de las actividades.
- *Sistema de Evaluación de Vinculación con el Medio*: el Sistema de Evaluación entrega información para la toma de decisiones durante el proceso de ejecución de los programas de Vinculación con el Medio, a partir de la evaluación del logro de los objetivos e impactos internos y externos esperados.
- *Consejos de Vinculación con el Medio de Sedes*: permiten un levantamiento de acciones y programas pertinentes a las necesidades del entorno local y regional.
- *Consejos de Empleabilidad de Facultades*: contribuyen a la mejora continua de los planes de estudios, así como también a la retroalimentación de los perfiles de egreso.
- *Sistema de Gestión de la Información Institucional BI*, que permite monitorear los indicadores asociados al área en el PDE.

### **5.9.2. Política y Modelo de Vinculación con el Medio**

UDLA cuenta con una Política de Vinculación con el Medio formalizada y conocida por la comunidad, instrumento que orienta la función y entrega los lineamientos generales del área<sup>208</sup>. A partir de ella, se desprende el Modelo de Vinculación con el Medio, el que orienta el accionar del área y plasma su articulación con las otras funciones de la Universidad. En la *Sección 1.5*, se hizo referencia a la Política y el Modelo de VcM (Figura 3).

El Modelo de VcM se compone de cuatro líneas: Línea Comunitaria, Línea Vinculación Académica, Línea Responsabilidad Ciudadana, y Línea Extensión Cultural y Calidad de Vida. Cada una de las líneas, que son permanentes, consideran un conjunto de programas específicos. Por otra parte, el Modelo establece objetivos, tanto en términos de impacto interno en la comunidad universitaria como una contribución al medio externo relevante, o impacto externo.

Así, se han definido cinco objetivos de impacto interno para el área:

- Contribuir al logro del Perfil de Egreso de las carreras
- Aportar a la formación integral del estudiante
- Contribuir a actualizar los perfiles de egreso a las necesidades del mercado laboral
- Mejorar la empleabilidad de los titulados

---

<sup>208</sup> La *Política de Vinculación con el Medio Universidad de Las Américas* se complementa con el *Manual de Implementación de Vinculación con el Medio*, que entrega las directrices y descripciones de los distintos procesos que involucran la gestión e implementación de los programas y actividades del área, establece fichas, formularios y otros instrumentos que permiten asegurar homogeneidad en la ejecución y resguardar estándares de calidad para cada uno de estos programas y actividades.

- Aportar a proyectos de investigación que respondan a las necesidades del medio externo<sup>209</sup>.

La Tabla 152 expresa los objetivos de impacto interno que se espera lograr a partir de las líneas y programas de Vinculación con el Medio.

**Tabla 152. Relación de los objetivos de Vinculación con el Medio con líneas y programas (impacto Interno)**

Línea de VcM	Programa	Logro del Perfil de Egreso	Formación Integral de estudiantes	Actualización de Perfiles de Egreso	Empleabilidad de los Titulados	Proyectos de Investigación*
Comunitaria	Intervención Comunitaria	X	X		X	X
	Operativos Ciudadanos	X	X		X	
	Centros de Atención a la Comunidad	X	X	X	X	
	Otros programas		X			
Vinculación Académica	Extensión Académica	X	X			X
	Perfeccionamiento para Egresados				X	
	Encuentros con Egresados y Empleadores			X	X	
	Inserción y Movilidad laboral				x	
Responsabilidad Ciudadana	Responsabilidad y Debates Ciudadanos		X			
Extensión Cultural y Calidad de Vida	Cartelera Cultural		X			
	Actívate y Súmate		X			

*Nota: (\*) La relación entre las líneas y el objetivo de Proyectos de Investigación se encuentra en una primera etapa de avance.*

Fuente: Dirección General de Vinculación con el Medio

Por otra parte, el Modelo de VcM establece como medio externo relevante a las comunidades locales y organizaciones no gubernamentales, municipios y entidades gubernamentales, egresados y empleadores, y a los expertos de las disciplinas vinculadas a las carreras que imparte. La Tabla 153 muestra la contribución esperada de los programas de VcM al medio externo relevante que UDLA ha establecido para efectos de su relación con el entorno.

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Modelo de VcM, se consideran distintos niveles: consistencia con Propósitos Institucionales, Objetivos Estratégicos del PDE, contribución e indicadores de impacto interno, indicadores a nivel de programas e indicadores de impacto externo. Estos niveles van formando un Sistema Integrado de Medición, el que se encuentra en una etapa preliminar de desarrollo.

**Tabla 153. Contribución de Líneas de Vinculación según medio externo relevante (impacto externo)**

Línea de VcM	Programa	Comunidades Locales y ONG	Entidades gubernamentales y municipios	Egresados y empleadores	Expertos
Comunitaria	Intervención Comunitaria	X	X		
	Operativos Ciudadanos	X	X		
	Centros de Atención a la Comunidad	X	X		
	Otros programas	X	X	X	

<sup>209</sup> La contribución al objetivo de Proyectos de Investigación se encuentra en una primera etapa de avance, con un nivel desarrollo inferior a otros objetivos.

Vinculación Académica	Extensión Académica		X	X	X
	Perfeccionamiento para Egresados			X	X
	Encuentros con Egresados y Empleadores			X	X
	Inserción y Movilidad Laboral			X	X
Responsabilidad Ciudadana	Responsabilidad Ciudadana y Debates	X	X	X	
Extensión Cultural y Calidad de Vida	Cartelera Cultural	X	X	X	
	Actívate y Súmate	X	X		

Fuente: Dirección General de Vinculación con el Medio

La sección siguiente presenta los principales resultados e impactos obtenidos para las cuatro líneas de VcM<sup>210</sup>.

### 5.9.3. Líneas y programas de Vinculación con el Medio

El Modelo de Vinculación con el Medio ha establecido como instancias y mecanismos para relacionarse con el entorno las cuatro líneas de VcM. Para ello, la Universidad mantiene convenios con distintos tipos de instituciones, a fin de consolidar el vínculo con el medio, ejecutar y dar sustentabilidad a los programas de VcM. A continuación, la Tabla 154 presenta un resumen de los convenios vigentes.

**Tabla 154. Convenios vigentes según tipo e institución (número de convenios vigentes)**

Tipo de Convenio	Instituciones educativas	Municipios y entidades gubernamentales	Fundaciones y ONG	Empresas	Total
Campos Clínicos	32	32	18	29	111
Colaboración Académica	21	17	8	3	49
Convenios de Práctica	117	19	7	30	173
Convenios de Colaboración	3	7	1	4	15
Intercambio Estudiantil	2				2
Intervención Comunitaria		4			4
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>79</b>	<b>34</b>	<b>66</b>	<b>354</b>

Fuente: Secretaría General, 2018

A continuación, se detallan las líneas de VcM considerando los principales resultados e impactos obtenidos en el período.

#### 5.9.3.1. Línea Comunitaria

La Línea Comunitaria cuenta con programas de larga trayectoria y que cumplen una función esencial en el proceso formativo de los estudiantes, atendiendo a sus disciplinas. A continuación, se presenta una descripción de estos programas y los principales resultados e impactos obtenidos en los últimos cuatro años.

##### a. Programa de Intervención Comunitaria (PIC)

Este programa nace en 2011 en la Facultad de Ciencias de la Salud. Posteriormente, en 2015 se implementa en la Facultad de Ciencias Sociales y en 2016 en la carrera de Arquitectura. Está conformado por tres componentes: pedagógico, territorial y de investigación, tributando así a las tres funciones esenciales de la educación superior. Específicamente el componente pedagógico, se plasma curricularmente a través de las asignaturas de la Línea de Intervención Comunitaria (LIC) que

<sup>210</sup> Anexo de Docencia N° 29, *Cifras de Vinculación con el Medio*.

forma parte de los programas de estudio de las siguientes carreras: Arquitectura, Enfermería, Fonoaudiología, Kinesiología, Nutrición y Dietética, Psicología, Terapia Ocupacional y Trabajo Social. El componente territorial se ejecuta en barrios seleccionados, donde los estudiantes se insertan desde el inicio de su carrera teniendo como contraparte a la red de líderes sociales del barrio y al municipio.

Para la relación con el territorio, el Programa de Intervención Comunitaria utiliza la metodología de Aprendizaje y Servicio, que establece una relación bidireccional con la comunidad; por tanto, se espera que obtenga logros en el aprendizaje adquirido por los estudiantes a lo largo de su trayectoria académica e incida en las condiciones de vida y bienestar del barrio. El diseño metodológico ha definido cuatro fases sucesivas que van incrementando su complejidad en forma simultánea, en el barrio y en la sala de clases, en la medida que el estudiante progresa en su Plan de Estudios durante su formación universitaria y los barrios, en su planificación barrial.

A la fecha, el Programa de Intervención Comunitaria está presente en 29 barrios de siete municipios en tres regiones del país (ver Tabla 155)<sup>211</sup>.

**Tabla 155. Regiones, comunas y barrios participantes Programa Intervención Comunitaria: 2018**

Región	Comuna	Barrios
Metropolitana	Lo Prado	Unidad Vecinal N°13 B, Villa Golda Meir, Unidad Vecinal N°13 Villa Manuel Rodríguez, Unidad Vecinal N°10 Villa Los Lagos y Unidad Vecinal N°6 Villa Jardín Lo Prado
	La Florida	Villa O'Higgins, Lomas de la Florida y Lomas de la Florida 2
	Maipú	Esq. Blanca Cuatro Álamos, Lo Errázuriz - Las Parcelas, Los Héroes, Lo Errázuriz-Villa Isabel Riquelme, Lo Errázuriz - Las Parcelas Poniente, Lo Errázuriz Oriente y Pajaritos Sur
	Huechuraba	El Barrero, Patria Nueva y Última Hora
Valparaíso	Quilpué	Valencia, Belloto Norte, El Retiro, Belloto Sur, Las Rozas, Belloto Centro, Belloto Norte 2 y El Retiro 2
	Concón	Higuerillas
Biobío	Talcahuano	Tumbes, Villa Badaran-Nueva Los Lobos, Las Canchas, La Gloria, Monte Redondo, Juan Chávez, Cerros Históricos, Centinela 1, Centinela 2, Los Copihues, Mirador del Pacífico, La Gloria y Los Lobos

Fuente: Observatorio de Intervención Comunitaria UDLA

A continuación, la Tabla 156 exhibe los principales resultados cuantitativos del PIC en términos de participantes y presupuesto asignado, en los últimos cuatro años:

**Tabla 156. Principales resultados del Programa de Intervención Comunitaria: 2014-2017**

		2014	2015	2016	2017	Total 2014-17
Participantes (N°)	Estudiantes	4.387	4.969	5.201	3.894	n/a
	Docentes	63	85	115	118	n/a
	Líderes sociales	97	167	208	145	n/a
	Barrios	26	32	38	29	n/a
	Comunas	6	6	6	6	n/a
Presupuesto (MM\$)		106	105	122	145	478

*Nota: n/a, no aplica, dado que el total del período 2014-17 podría considerar participantes duplicados entre años.*

<sup>211</sup> Para mayores antecedentes sobre el Programa de Intervención Comunitaria (PIC), la metodología de las asignaturas de la Línea de Intervención Comunitaria (LIC) y su implementación, ver Observatorio de Intervención Comunitaria UDLA en <http://www.observatorioudla.cl>

Fuente: Dirección General de Vinculación con el Medio

El 2017 la participación de estudiantes disminuye debido al menor tamaño de las cohortes involucradas; sin embargo, se registra un incremento presupuestario en pos de la institucionalización del programa, aumentando el número de colaboradores involucrados. Se suma un Director Académico, además de coordinadores del programa en campus y un equipo estable de territorialistas. En cuanto a la cantidad de barrios, el 2016 egresó la primera cohorte de estudiantes del programa y con posterioridad se ajustaron los barrios que recibieron las nuevas cohortes, tendiéndose a favorecer la gestión en un menor número de barrios.

Las encuestas semestrales aplicadas a académicos y estudiantes indican que 94% de académicos y 72% de estudiantes afirma que la Línea de Intervención Comunitaria es fundamental en la formación. El 88% de los docentes señala que esta línea aporta al alcance de los Resultados de Aprendizaje definidos en el Perfil de Egreso. La Tabla 157 presenta los principales resultados académicos del Programa de Intervención Comunitaria en el período.

**Tabla 157. Principales resultados académicos del Programa de Intervención Comunitaria: 2014-2017**

	2014	2015	2016	2017
N° carreras participantes	5	7	8	8
N° asignaturas LIC	35	39	43	58
N° de inscripciones*	6.945	7.555	7.899	13.460
Notas promedio	5,0	5,3	5,3	5,2
Tasas de aprobación	90%	91%	92%	91%

Nota: (\*) Refiere al número de estudiantes que inscriben asignaturas de la Línea de Intervención Comunitaria (LIC).

Fuente: Programa de Intervención Comunitaria

En la Tabla 157 se evidencia un aumento en los indicadores del programa. En sus inicios, el programa y las asignaturas de la Línea de Intervención Comunitaria (LIC) se encontraban presentes solo en la Facultad de Ciencias de la Salud, para luego pasar a formar parte de la Facultad de Ciencias Sociales, en 2015, y posteriormente, en 2016, incorporarse a la carrera de Arquitectura.

Las encuestas de opinión aplicadas a académicos, docentes y estudiantes que participan del programa arrojaron que el 83% de los primeros considera que la Línea de Intervención Comunitaria fortalece los valores institucionales en los estudiantes, y un 71% de los alumnos manifiesta que la LIC es un aporte, tanto a su desarrollo personal como profesional<sup>212</sup>.

El componente de Investigación del programa tributa al objetivo, de impacto interno, de aportar a proyectos de investigación que respondan a las necesidades reales del medio externo. Para ello se estableció el Observatorio de Intervención Comunitaria (OIC), instancia que registra, sistematiza y difunde la información que se produce a partir del programa, orientado hacia una investigación aplicada e interdisciplinaria. El OIC ha desarrollado su labor particularmente a través de las siguientes actividades: radiografías sociales y de salud a nivel comunal, desarrollo social, bienestar social y bienestar subjetivo, análisis de entorno, redes y cohesión social, y voces del barrio<sup>213</sup>.

A nivel externo, este programa ha permitido una relación con más de 200 líderes sociales, actores estratégicos que están inmersos en los barrios, colaborando con estudiantes y docentes en el

<sup>212</sup> Facultades de Ciencias de la Salud y de Ciencias Sociales, *Encuestas de Evaluación de Línea de Intervención Comunitaria* (Santiago: UDLA). Disponible en [www.observatorioudla.cl](http://www.observatorioudla.cl)

<sup>213</sup> Ver Observatorio UDLA en [www.observatorioudla.cl](http://www.observatorioudla.cl)

reconocimiento de las necesidades de los vecinos. El Programa ha intervenido en barrios de las comunas de Lo Prado, Huechuraba, Maipú, La Florida, Quilpué, Concón y Talcahuano, permitiendo una mejor permeabilidad de la Universidad en las comunidades locales.

Este programa ha sido destacado por The Taillores Network de Tufts University como una iniciativa de formación ciudadana y responsabilidad social.

#### **b. Programa Operativos Ciudadanos**

Los Operativos Ciudadanos corresponden a intervenciones acotadas en el tiempo, que buscan desarrollar habilidades concretas en los estudiantes, a la vez que resuelven necesidades de la comunidad.

Existen dos categorías de operativos: los veterinarios, cuyo fin es atender animales menores y mayores, y los multidisciplinarios, que prestan servicios de diversas especialidades en donde participan escuelas pertenecientes las facultades de Ciencias Sociales, Derecho, Medicina Veterinaria y Agronomía, y Salud.

**Operativos Veterinarios:** corresponden a atenciones clínicas ambulatorias, organizadas por la Escuela de Medicina Veterinaria en conjunto con municipalidades u otras organizaciones en localidades o sectores definidos. Consisten en control sano, vacunación antirrábica y desparasitaciones de animales, además de orientación veterinaria y educación a la comunidad. Junto con esto, se realizan charlas de tenencia responsable.

Estas actividades son obligatorias para todos los alumnos que cursan las asignaturas de Práctica Básica, Práctica Intermedia y Práctica Final en la carrera de Medicina Veterinaria, y Práctica Inicial y Práctica Profesional para los estudiantes de Técnico de Nivel Superior Veterinario. Además, estas actividades se ofrecen para el resto de los estudiantes de la carrera, de manera voluntaria. La coordinación y realización de estos operativos está a cargo de médicos veterinarios. Se ejecutan en las siguientes comunas: Punitaqui, Santiago, Providencia, Lo Prado, San José de Maipo, Maipú, Colina, Lampa, San Esteban, San Sebastián, Quintero, Los Andes, Chiguayante, Concepción y Talcahuano.

**Operativos Ciudadanos Multidisciplinarios:** son acciones desarrolladas en conjunto con las comunidades, particularmente con municipios, destinadas a que estudiantes y docentes puedan realizar atención a la comunidad en un espacio acotado. Son actividades multidisciplinarias y se realizan en áreas urbanas y rurales. Los lugares donde se desarrollan corresponden a: Región Metropolitana, comunas de Santiago, Lo Prado, Huechuraba, Lampa y Providencia; Región de Valparaíso, comunas de Viña del Mar, Quintero, Concón y Peñablanca; y Región del Biobío, comunas de Concepción, Chiguayante, Hualpén y Talcahuano. En general, los participantes externos son las comunidades locales y las juntas de vecinos.

En estos operativos participan principalmente estudiantes de las carreras de Derecho, Enfermería, Fonoaudiología, Kinesiología, Medicina Veterinaria, Agronomía, Técnico de Nivel Superior Veterinario, Nutrición y Dietética, Psicología, Trabajo Social y Terapia Ocupacional. En ellos se otorgan servicios de variada índole a la comunidad, por ejemplo: orientación jurídica, tomas de muestra de presión arterial e índice glicémico; evaluación audiológica y de equilibrio; atenciones sobre patologías musculoesqueléticas y traumatológicas; atenciones veterinarias; huerta urbana y alimentación saludable; evaluación nutricional integral y pauta de alimentación personalizada, y campañas informativas y educativas a la población, entre otras.

**Tabla 158. Principales resultados de Operativos Ciudadanos: 2014-2017**

		2014	2015	2016	2017	Total 2014-17
Operativos Veterinarios	Atenciones (N°)	11.469	14.124	13.290	23.015	<b>61.898</b>
	Operativos (N°)	67	78	84	106	<b>335</b>
Operativos Multidisciplinarios	Atenciones (N°)	5.569	6.203	24.528	11.887	<b>48.187</b>
	Operativos (N°)	15	40	51	84	<b>190</b>
Presupuesto (MM\$)	Op. Veterinarios	14	24	25	31	<b>94</b>
	Op. Multidisciplinarios	9	12	15	27	<b>63</b>
Total Operativos	Atenciones (N°)	17.038	20.327	37.818	34.902	<b>110.085</b>
	Operativos (N°)	82	118	135	190	<b>525</b>
	Presupuesto (MM\$)	23	36	40	58	<b>157</b>

Fuente: Dirección General de Vinculación con el Medio

Como se puede observar en la Tabla 158, los operativos han aumentado sustantivamente el número de atenciones y se observa también un incremento en el presupuesto en el período<sup>214</sup>.

A nivel de impacto interno, los operativos ciudadanos se integran con actividades académicas que forman parte de los programas de estudio de tres carreras: Enfermería, Medicina Veterinaria y Técnico de Nivel Superior Veterinario.

La Tabla 159 muestra los principales indicadores académicos asociados a los Operativos Ciudadanos de estas carreras:

**Tabla 159. Principales resultados académicos Programa Operativos Ciudadanos: 2014-2017**

	2014	2015	2016	2017
N° carreras participantes	3	3	3	3
N° asignaturas	4	4	4	6
N° de estudiantes	1.009	805	795	940
Notas promedio	5,2	5,1	5,2	5,2
Tasas de aprobación	94%	92%	92%	85%

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

En cuanto al impacto externo, se ha avanzado en generar estándares de evaluación respecto del impacto de estos operativos para el caso de los Operativos Veterinarios, donde se consultó a los beneficiarios dueños de los animales sobre las atenciones, obteniéndose una alta valoración del programa<sup>215</sup>.

### c. Centros de Atención a la Comunidad

Son espacios en los campus donde los alumnos, acompañados por académicos, prestan servicios gratuitos a la comunidad en su ámbito de formación. Las actividades que realizan son parte del Plan de Estudios y buscan desarrollar habilidades prácticas específicas en estudiantes, a la vez que responden a necesidades de la comunidad. Los centros atienden preferentemente a las comunidades

<sup>214</sup> El alza de atenciones durante 2016 se explica principalmente por la participación de UDLA en el Proyecto Tres A de la Corporación Educacional de Lo Prado, donde 10.500 estudiantes de la comuna participaron en actividades de alimentación saludable, promoción de la actividad física, afectividad y autocuidado.

<sup>215</sup> En el caso de animales mayores, 86% de los encuestados declara ser beneficiario recurrente de los operativos; y, el 55% confirma haber recibido información sobre bienestar animal y manejo preventivo de enfermedades. Respecto de la atención de animales menores, el 58% declara que es la primera vez que asiste a un operativo de UDLA y el 92% de las personas encuestadas declara haber recibido información sobre la tenencia responsable de mascotas. Ver *Encuesta para propietarios de mascotas*, Escuela de Medicina Veterinaria (Santiago: UDLA).

que habitan en los barrios donde están ubicados los diferentes campus de UDLA y favorecen, a su vez, el compromiso comunitario de los alumnos con su entorno social.

Los Centros de Atención a la Comunidad han recibido un importante apoyo institucional, reflejado en el monto del presupuesto, presentado en la Tabla 160. En conjunto, este aumentó en un 38% en los últimos cuatro años, reflejando la decisión institucional de fortalecer las experiencias prácticas de los estudiantes y la vinculación con las comunidades.

**Tabla 160. Programa Centros de Atención a la Comunidad: 2014-2017**

	2014	2015	2016	2017	Total 2014-17
Presupuesto (MM\$)	183	218	280	252	933
Atenciones (n°)	35.419	41.039	45.641	48.839	170.938

Fuente: Dirección General de Vinculación con el Medio

Los Centros de Atención con los que cuenta la Universidad son:

**Centros de Atención Fonoaudiológica:** centros donde estudiantes, supervisados por un académico, prestan servicios del quehacer fonoaudiológico, como atención en voz, talleres de técnica vocal, evaluación audiológica y de equilibrio. Estas atenciones forman parte del Plan de Estudios de la carrera de Fonoaudiología y se ejecutan a través de la asignatura Práctica Profesional.

Para las sedes Santiago y Viña del Mar se establecieron convenios con municipios para implementar laboratorios audiológicos en centros de salud municipales, donde los estudiantes de la carrera asisten a sus prácticas profesionales. En Concepción, este centro se emplaza en la propia sede, debido a la necesidad de contar con una unidad de evaluación y tratamiento con tecnologías más actualizadas que las disponibles en convenio.

**Centros de Atención Nutricional:** centros donde estudiantes de la Escuela de Nutrición y Dietética, supervisados por un académico, realizan su práctica profesional y pasantías asociadas a sus asignaturas. Prestan servicios del quehacer alimentario nutricional, tales como evaluación nutricional integral, pauta de alimentación personalizada, controles y plan de intervención alimentario nutricional de acuerdo con patologías presentes en el usuario.

Los centros están presentes en la Sede Santiago (campus Santiago Centro, La Florida y Maipú), Sede Viña del Mar y Sede Concepción. Cuentan con convenios para la atención de miembros del Club Deportivo Escuela Colo-Colo, Club Deportivo Lo Boza, Residencia de adulto mayor Hogar Senior, Cefsam, municipalidades de Maipú, Lo Prado, La Florida, Huechuraba, Conchalí, San Joaquín, Quilpué, Hualpén y Talcahuano, y las empresas Correos de Chile y Linkes.

**Centros de Atención Kinésica:** centros donde estudiantes de la Escuela de Kinesiología, supervisados por un académico, prestan servicios y realizan atenciones especializadas en patologías musculoesqueléticas, traumatológicas y neurológicas en adultos. A nivel curricular, están asociados a las asignaturas Práctica Profesional I y II y Práctica Integrada I, II y III.

Estos centros se ubican en la Sede Santiago (Campus La Florida), Sede Viña del Mar y Sede Concepción, y están abiertos a la comunidad donde se ubican.

**Centros de Atención Psicológica:** centros donde estudiantes de la carrera de Psicología, supervisados por un académico, realizan atenciones psicológicas, como psicodiagnóstico, atención clínica, psicoterapia individual, infantil y adulta, y psicoterapia familiar. Las atenciones realizadas son parte de la Malla Curricular de los estudiantes de 4° y 5° año de la carrera, asociándose a las asignaturas: Práctica Profesional, Seminario ADAI IV, y Clínica Infanto-Juvenil.

Están emplazados en la Sede Santiago (campus Santiago Centro, La Florida y Maipú), Sede Viña del Mar y Sede Concepción. Los participantes externos incluyen a comunidades locales de las comunas en convenio (La Florida, Maipú, Santiago Centro, Viña del Mar y Concepción), consultorios, instituciones escolares y Senama de Viña del Mar y Concepción.

**Clínicas Jurídicas:** los estudiantes de la carrera de Derecho realizan servicios de orientación, patrocinio y representación en causas civiles y de familia, en asuntos relacionados con gestiones administrativas y/o legales. En estas instancias, los alumnos enfrentan casos reales, mayoritariamente de naturaleza civil y de familia, con el objeto de idear estrategias jurídicas y buscar soluciones a los mismos. Las atenciones realizadas son parte de la Malla Curricular, correspondiendo a las asignaturas Clínica I y Clínica II, ambas terminales, y del Ciclo Profesional de la carrera.

Están presentes en la Sede Santiago (campus Santiago Centro y La Florida), Sede Viña del Mar y Sede Concepción. Los participantes externos corresponden a comunidades locales de las comunas en convenio (La Florida, Santiago Centro, Viña del Mar, Concón y Concepción) e instituciones educacionales.

**Centros de Atención Veterinaria:** son hospitales de mediana/alta complejidad que entregan servicios veterinarios a animales menores (perros y gatos) y mayores (equinos, bovinos y rumiantes menores), durante la realización de asignaturas clínicas y/o quirúrgicas, de simulación y también durante prácticas curriculares. Actualmente, los centros cuentan con infraestructura y equipamiento médico de alta gama, como Rayos X con digitalización de imagen, ecografía doppler color, endoscopía flexible y quirófanos completamente equipados, entre otros. Las atenciones realizadas son parte de la Malla Curricular de los estudiantes y las asignaturas asociadas son: Introducción a la Medicina Veterinaria, Patología de Animales Menores, Semiología, Cirugía, Patología Quirúrgica, Clínica Menor, Enfermería y Arsenalería Veterinaria.

Están presentes en la Sede Santiago (Estación Experimental Los Nogales, comuna de Talagante), Sede Viña del Mar (Centro Veterinario para Pequeños Animales) y Sede Concepción (Estación Experimental Los Magnolios). Los participantes externos corresponden a organizaciones no gubernamentales, de agrupaciones de protección animal, y vecinos de los municipios en convenio (Viña del Mar, Talagante, Peñaflor, El Monte, Isla de Maipo, Peñalolén, Florida y San Pedro de la Paz).

En síntesis, la Tabla 161 presenta los resultados en términos de atenciones y número de pacientes de los Centros de Atención de la Universidad.

**Tabla 161. Principales resultados de Centros de Atención UDLA: 2014 – 2017**

		2014	2015	2016	2017	Total 2014-17
Centros de Atención Fonoaudiológica <sup>216</sup>	N° atenciones	n/a	889	1.062	1.508	<b>3.459</b>
	N° pacientes	n/a	480	790	729	<b>1.999</b>
Centros de Atención Nutricional	N° atenciones	4.684	9.198	5.189	12.207	<b>31.278</b>
	N° pacientes	s/i	5.203	3.790	8.461	<b>17.454</b>
Centros de Atención Kinésica	N° atenciones	15.542	13.186	10.995	12.201	<b>51.924</b>
	N° pacientes	874	607	1.802	1.519	<b>4.802</b>
Centros de Atención Psicológica (CAPS)	N° atenciones	11.354	14.540	23.863	18.402	<b>68.159</b>
	N° pacientes	2.270	1.767	2.304	2.557	<b>8.898</b>
Clínicas Jurídicas	N° atenciones	402	441	744	851	<b>2.438</b>
	N° beneficiarios	305	353	554	482	<b>1.694</b>
Centros de Atención Veterinaria	N° atenciones	3.437	2.785	3.788	3.670	<b>13.680</b>
	N° beneficiarios	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
<b>Total N° atenciones</b>		<b>35.419</b>	<b>41.039</b>	<b>45.641</b>	<b>48.839</b>	<b>170.938</b>
<b>Total N° pacientes o beneficiarios</b>		<b>S/I</b>	<b>8.410</b>	<b>9.240</b>	<b>13.748</b>	<b>S/I</b>

Notas: n/a: No aplica; s/i: Sin Información.

Fuente: Dirección General de Vinculación con el Medio

A nivel de impacto interno, estos centros contribuyen al logro del Perfil de Egreso de las carreras de Fonoaudiología, Kinesiólogía, Nutrición y Dietética, Psicología, Derecho, Medicina Veterinaria y Técnico de Nivel Superior Veterinario. La Tabla 162 establece los principales resultados académicos, relacionados con estos centros:

**Tabla 162. Principales resultados de carreras asociadas a Centros de Atención a la Comunidad: 2014-2017**

	2014	2015	2016	2017
N° carreras	6	6	6	7
N° asignaturas	22	22	23	29
N° de estudiantes	3.510	3.642	3.713	4.611
Notas promedio	5,6	5,5	5,5	5,5
Tasas de Aprobación	96%	95%	94%	94%

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

De la tabla se desprende que, en general, los indicadores relacionados se han mantenido estables a lo largo de los últimos cuatro años, aumentando su cobertura en 2017 con la incorporación de la carrera de Fonoaudiología. Asimismo, y considerando que estos centros son parte de asignaturas prácticas, se destacan los promedios en las calificaciones y las tasas de aprobación, que alcanzan una nota 5,5 y una aprobación de 95% promedio.

Adicionalmente, los resultados de las encuestas a estudiantes y académicos valoran estos servicios. Por ejemplo, para los Centros de Atención Veterinarios, un 97% de los alumnos está de acuerdo en que los conocimientos previos obtenidos en su proceso formativo permitieron un adecuado desempeño en estas instancias prácticas, afirmación que es compartida por un 83% de los académicos supervisores. En relación con los beneficiarios o propietarios de los animales y mascotas, el 95% se declara satisfecho con los conocimientos y habilidades mostradas por los estudiantes.

A nivel de impacto externo, se presentan como espacios de solución directa a las necesidades de las personas en diversos ámbitos, tales como Fonoaudiología, Nutrición y Dietética, Kinesiólogía,

<sup>216</sup> El Centro de Atención Fonoaudiológico comenzó a operar el año 2015.

Psicología, Derecho y Medicina Veterinaria. El número de atenciones totales de estos centros supera las 170 mil, con un total de cerca de 35 mil beneficiarios.

#### d. Otros programas abiertos a la comunidad

La Universidad también desarrolla otros programas abiertos a la comunidad como, por ejemplo, los Talleres Deportivos a cargo del Instituto del Deporte, el Programa Colegio Amigo de la Facultad de Educación y la alianza de la Facultad de Ingeniería y Negocios con el Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec) para participar en el Centro de Desarrollo de Negocios Colina (CDN), en el que pequeñas empresas y emprendedores de la provincia de Chacabuco, reciben asesoría técnica gratuita para fortalecer su actividad empresarial.

**Programa Colegio Amigo:** es una iniciativa de la Facultad de Educación que busca establecer alianzas estratégicas con establecimientos educacionales vulnerables del sistema escolar, con el objetivo de colaborar, acompañar y apoyar la labor formativa que estos desarrollan. El programa incluye planes de trabajo formativo, programas de capacitación y perfeccionamiento de profesores, incorporación de recursos de aprendizaje en distintos contextos educativos, desarrollo de prácticas pedagógicas articuladas con el sistema escolar, e incorporación pedagógica de las TIC.

El programa, que nace como proyecto en 2015, se estableció definitivamente a partir de 2017<sup>217</sup>, aumentando los participantes de 600, en 2016, a cerca de 2.400 en 2017 (Tabla 166). Se ejecuta en la Región Metropolitana, en las comunas de Maipú, La Florida, La Granja y La Reina; Región de Valparaíso, comuna de Viña del Mar, y Región del Biobío, comuna de Concepción. Los participantes externos son instituciones de educación preescolar, básica y media: Colegio Acrópolis, Escuela Básica Héroes de Yungay, Escuela Sol de La Reina, Liceo Ruiz-Tagle, Colegio San Alberto Magno, Escuela La Parva y Christ School<sup>218</sup>.

Tabla 163. Principales resultados Programa Colegio Amigo: 2014-2017

	2014	2015	2016	2017	Total 2016-17
Participantes (N°)	n/a	n/a	599	2.394	2.993
Presupuesto asignado (MM\$)	n/a	n/a	2	7	9

Nota: n/a, no aplica dado que el programa comienza en 2016.

Fuente: Dirección General de Vinculación con el Medio

A través de este programa, la facultad da cuenta de su compromiso con la comunidad y fortalece los vínculos con las instituciones del sistema escolar que forman parte de sus centros estratégicos de práctica pedagógica, eje articulador de la formación inicial docente.

#### 5.9.3.2. Línea Vinculación Académica

Tiene el propósito de socializar el avance del conocimiento en la Universidad, y mantener vigente y actualizada la reflexión académica, enriquecida por el intercambio de opiniones con especialistas del ámbito nacional e internacional. A continuación, se detallan los programas pertenecientes a esta línea.

##### a. Extensión Académica

Las actividades de Extensión Académica corresponden a seminarios, congresos, foros, mesas redondas, conversatorios, charlas y workshops, destinados a público en general y a la comunidad

<sup>217</sup> Facultad de Educación, *Memoria Programa Colegio Amigo 2017, Tomo I: Memoria* (Santiago, UDLA, 2017).

<sup>218</sup> Para detalle de las actividades realizadas, ver *Memoria Colegio Amigo* UDLA, 2017.

UDLA, que estimulan la reflexión disciplinaria o multidisciplinaria y favorecen el debate con participantes expertos, tanto externos como internos y aportan al perfeccionamiento del cuerpo académico y docente.

Los participantes internos son estudiantes y académicos-docentes de todas las carreras UDLA. Los participantes externos corresponden a entidades gubernamentales y municipios, empleadores y egresados, profesionales y expertos referentes de sus profesiones, organismos técnicos, colegios profesionales, instituciones de educación superior, asociaciones gremiales y empresariales. Es ejecutado en las tres sedes.

**Tabla 164. Principales resultados Extensión Académica: 2014-2017**

	2014	2015	2016	2017	Total 2014-17
Participantes (N°)	41.410	22.718	26.758	31.015	<b>121.901</b>
Presupuesto asignado (MM\$)	83	116	114	136	<b>449</b>

Nota: Ver detalle de actividades en Reporte VcM 2014-2017, Universidad de Las Américas.

Fuente: Dirección General de Vinculación con el Medio

La Extensión Académica considera una gran diversidad de actividades que realizan las distintas facultades, institutos y sedes. Se valora positivamente que entre 2014 y 2017 hayan participado más 120 mil personas, registrándose además un incremento de un 64% en el presupuesto de estas actividades.

**Tabla 165. Principales actividades de Extensión Académica: 2014-2017**

Facultad/Instituto/Sede	Actividad
Facultad de Arquitectura, Diseño y Construcción	Certificación Building Information Model (BIM)
	Festival de Animación <i>Noche de Monos</i>
	Taller sobre certificación LEED, Green Building Council (GBC)
Facultad de Ciencias de la Salud	I, II y III Jornada de Innovación y Tecnología aplicada a la Rehabilitación
	Jornada sobre donación, procuramiento y trasplante de órganos
	Jornadas Regionales de Terapia Ocupacional
	Seminario Internacional sobre Derecho a la Salud
	Taller sobre la Ley de Etiquetado de Alimentos. Paolo Castro, Presidente del Colegio de Nutricionistas de Chile
Facultad de Ciencias Sociales	Clase Magistral: El impacto de la parentalidad positiva: cómo apoyar a las madres y padres hoy. Matt Sanders, experto internacional
	Congreso Nacional de Psicología
	Primer seminario regional: Prevención del abuso sexual infantil, Ministerio de Justicia
	Seminario Internacional de Peritaje Social
Facultad de Comunicaciones y Artes	Ciclo de Charlas Gestión de empresas periodísticas
	Concurso interuniversitario de Escuelas de Publicidad COMUNICADV
	VI Jornada Nacional: Enseñanza de la Traducción e Interpretación
Facultad de Derecho	Charla sobre demanda boliviana contra Chile en La Haya. Raúl Campusano. Experto en Derecho Internacional
	Charla: Acuerdo de Unión Civil. Luis Larraín, presidente Fundación Iguales
	Lanzamiento del libro <i>"La casa de todos"</i> . Abogado Constitucionalista Patricio Zapata.
Facultad de Educación	Congreso de Tecnologías para la Educación
	II, III, IV y V Seminario y Muestra de Material Didáctico de Educación Básica
	Jornadas de Diálogos en la Infancia
	Proyectos de Talleres deportivos recreativos del programa de Recursos de apoyo al Deporte y la Recreación – Convenio Mineduc

Facultad/Instituto/Sede	Actividad
Facultad de Ingeniería y Negocios	III, IV, V, VI Congreso de Emprendimiento
	Charla: El profesional que requiere la empresa en el siglo XXI. Patricio Meller, F. Chile.
	Ciclo de Charlas: Residuos Peligrosos. Secretaría Ministerial de Salud.
	Encuentro Regional de Contadores Auditores
	Mesa Redonda: Impacto de la energía, en el medio ambiente y las relaciones con las comunidades en los proyectos mineros. Sonami, Enami
	Seminario Internacional: Cooperativas Agroalimentarias de la Agricultura Familiar: Rol y Desafíos en la Producción de Alimentos al 2050
Facultad de Medicina Veterinaria y Agronomía	Charlas de especialidad: SAG y acciones de control de Chinche pintada
	III, IV, V y VI Congreso Internacional de Medicina Veterinaria - VECME
	1 y 2º Congreso Internacional de Medicina Felina en Chile (CATS en Chile)
Instituto de Ciencias Naturales	Jornadas integrales de reproducción y crianza canina para ciencias veterinarias
Instituto de Inglés	Fiesta de la Ciencia y Tecnología Explora-Conicyt
Instituto de Matemática, Física y Estadística	Charla: Aporte de los Tests de Acreditación de Inglés en Chile
Instituto del Deporte	Coloquios de Educación Matemática UDLA
	I, II, y III Simposio de Educación Matemática
Sede Concepción	Seminario: ¿Qué es ser un Director Técnico?
	Charla: Concepción, una ciudad competitiva. Álvaro Ortiz, alcalde de Concepción
	Charla: Servicio público, moral y sociedad. Henry Campos, alcalde de Talcahuano
	I Congreso Internacional de Salud Mental y Gestión del Riesgo en Emergencias y Desastres.
Sede Santiago	Charla: Bullying escolar
	Charla: Diálogo de quehacer clínico y comunitario
	Charla: Profesión de docente universitario. Desarrollo profesional e investigación. José Joaquín Brunner
	Conferencia: La responsabilidad social humana: un compromiso de convivencia de toda la comunidad. Humberto Maturana
Sede Viña del Mar	Charla: Reformas educacionales y profesión docente. Beatriz Ávalos, Premio Nacional de Educación
	Charla: Hecho en Chile. Alejandra Mustakis, Presidenta de la Asociación de Emprendedores de Chile
	Clase Magistral: El acceso a la justicia y el rol del Ministerio Público en la protección de las víctimas de delitos. Fiscal Nacional del Ministerio Público Jorge Abbott Charme

Fuente: Dirección General de Vinculación con el Medio

A continuación, se describen algunas actividades de Extensión Académica que se realizan de manera sistemática en facultades e institutos disciplinares:

**Congreso de Tecnologías para la Educación:** esta actividad promueve el uso de tecnología en los alumnos de la Facultad de Educación y busca plasmar el sello tecnológico de su programa formativo. Los participantes internos son estudiantes de esta facultad que desarrollan actividades de práctica preprofesional y profesional. Los participantes externos son egresados de la misma facultad, profesionales, y expertos del área de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

**Tabla 166. Indicadores de participación Congreso de Tecnologías para la Educación: 2014-2017**

	2014	2015	2016	2017	Total 2014-17
Asistentes (n°)	300	110	180	514	1.104
Presupuesto asignado (MM\$)	2	2	1	2	6

Fuente: Dirección General de Vinculación con el Medio

Este congreso ha permitido vincular a la Facultad de Educación con universidades públicas y privadas, así como también con organismos del Estado en ámbitos de educación y tecnología.

**Alianza UDLA-EXPLORA:** esta alianza se establece formalmente el 2009 mediante un convenio de colaboración entre el Programa Explora Región Metropolitana de Conicyt y la Universidad.

Este convenio ha permitido aportar a la promoción del desarrollo de habilidades científicas en niños y jóvenes; además, ha facilitado el intercambio de experiencias científicas y conocimientos didácticos entre educadores, niños y público general. Los participantes internos son estudiantes y docentes de las carreras de Pedagogía en Biología y Ciencias Naturales, Pedagogía en Educación Básica, Agronomía, Medicina Veterinaria, Nutrición y Dietética, Enfermería, Fonoaudiología, Terapia Ocupacional, Kinesiología, Ingeniería en Sonido, y académicos de los institutos de Ciencias Naturales, y de Matemática, Física y Estadística. Los participantes externos corresponden a entidades gubernamentales y municipales, Conicyt e instituciones de educación básica y media.

**Tabla 167. Indicadores asociados al Convenio UDLA-Explora: 2014-2017**

	2014	2015	2016	2017	Total 2014-17
Académicos UDLA (jurados)	13	9	13	18	53
Académicos (expositores)	25	26	35	48	134
Participación de Estudiantes (expositores)	88	73	95	116	372
Presupuesto asignado (MM\$)	8	4	5	5	22

*Nota: Recursos 2014 y 2015 corresponden a aportes valorados para la realización de actividades.*

Fuente: Instituto de Ciencias Naturales

**Coloquios de Educación Matemática UDLA:** son actividades que fomentan la investigación en las líneas de Educación Matemática y Enseñanza de la Matemática, Física y Estadística en educación superior. Buscan introducir diferentes aproximaciones didácticas destacando y poniendo en evidencia la importancia de un aprendizaje centrado en el estudiante. Los participantes internos son estudiantes, y académicos y docentes de las carreras de Pedagogía en Educación Básica y Pedagogía en Matemática y Estadística, y del Instituto de Matemática, Física y Estadística. Los participantes externos corresponden a expertos y expositores referentes a los temas. Se ejecutan en las tres sedes de UDLA.

**Tabla 168. Indicadores de participación Coloquios de Educación Matemática: 2014-2017**

	2014	2015	2016	2017	Total 2014-17
Participantes (N°)	n/a	50	210	125	385
Presupuesto asignado (MM\$)	n/a	0,3	0,7	0,5	1,5

*Nota: n/a, no aplica dado que el Programa no existía 2014.*

Fuente: Instituto de Matemática, Física y Estadística

En síntesis, en cuanto a impacto interno, la Extensión Académica aporta al logro del Perfil de Egreso de los estudiantes, por medio de las actividades disciplinares que forman parte del Plan Anual de Vinculación con el Medio, en donde distintas unidades, como facultades, institutos y sedes, realizan actividades que tributan de manera complementaria a los planes de estudios. A nivel de impacto externo, producto de la sistematicidad con la que se realizaron las actividades, se han establecido alianzas con organismos técnicos, instituciones de educación superior, colegios profesionales, y asociaciones gremiales y empresariales.

Previamente, la Tabla 154 había resumido los convenios de la Universidad, según tipo e institución. A continuación, la Tabla 169, destaca las principales alianzas y convenios para las actividades de Extensión Académica.

**Tabla 169. Principales alianzas y/o convenios para actividades de Extensión Académica: 2014-2017**

Alianzas	
3IE IF Valparaíso	Colegio de Ingenieros Agrónomos
Agencia Chilena para la Inocuidad y Calidad Alimentaria (ACHIPIA)	Colegio de Nutricionistas
ASIVA	Colegio Nacional de Técnicos en Enfermería de Chile A.G.CONTECH
Asociación Chilena de Animación Animachi	Colegio Profesional de Relacionadores Públicos
Asociación de Diabéticos de Chile	Cooperación en Educación Superior Ocides
AFECV-MERCOSUR, Asociación de Facultades y Escuelas de Ciencias Veterinarias del Mercosur y Países Asociados	Corporación de Facultades de Ingeniería de Chile Condefi
Asociación de Oficinas de Arquitectos AOA	Duoc UC
Afevet, Asociación de Facultades y Escuelas de Ciencias Veterinarias de Chile	Instituto Chileno de Análisis Existencial ICAE
Cámara Chilena de la Construcción de Valparaíso	Instituto de Sistema Complejos de Ingeniería
CIDERE Biobío	Red de Escuelas de Arquitectura
Colegio de Arquitectos de Chile	Red Inserta
Colegio de Constructores Civiles e Ingenieros Constructores	Servicio Agrícola y Ganadero
Unión Nacional de la Agricultura Familiar Campesina Cooperativa – UNAF	Sociedad Chilena de Simulación Clínica y Seguridad del Paciente – Sochisim
Colegio de Fonoaudiólogos de Chile	Colegio de Contadores Auditores
Colegio de Kinesiólogos de Chile	Universidad Andrés Bello

Fuente: Dirección General de Vinculación con el Medio

Cabe destacar, según la encuesta a informantes clave, que un 83% manifiesta que los programas/actividades de Vinculación con el Medio de UDLA son pertinentes a las necesidades del medio externo y se realizan de manera sistemática.

#### **b. Perfeccionamiento para egresados**

UDLA cuenta con dos vías para entregar alternativas de actualización a sus egresados, de acuerdo a sus intereses y necesidades, y al estado del arte de las disciplinas:

- A través de actividades organizadas principalmente por las facultades y los institutos, y orientadas a desarrollar cursos y jornadas de actualización para sus egresados. Se ha logrado una asistencia de más de 900 exalumnos.
- Por medio del desarrollo de diplomados y cursos que las facultades desarrollan a través de la Dirección de Educación Continua. En 2016 se desarrollaron 11 programas con participación de 245 egresados, mientras que en 2017 el número fue de 829 participantes en 40 programas.

En ambos casos, estas actividades y programas se ejecutan en las tres sedes de la Universidad. Adicionalmente, a partir de 2008, Universidad de Las Américas es un Centro de Entrenamiento Internacional de la American Heart Association (AHA). Esto permite dictar cursos de reanimación cardiopulmonar en diversos niveles, tanto para egresados como para la comunidad, siendo una forma más de vinculación con el medio y responsabilidad social. Desde su inicio a la fecha, se han certificado más de 1.000 profesionales del área de la salud. De ellos, más de 900 son egresados de UDLA.

### c. Encuentros con egresados y empleadores

Corresponden a encuentros, reuniones y otras instancias de vinculación con egresados y actuales o potenciales empleadores, con el propósito de contribuir a la retroalimentación del Perfil de Egreso y mejorar la empleabilidad de los titulados. Se realizan en las tres sedes de UDLA y dependiendo del tipo de actividad, se invitan a estudiantes de último año, y académicos y docentes de la Institución.

**Tabla 170. Participación en Perfeccionamiento y Encuentros con Egresados y Empleadores: 2014-2017**

	2014	2015	2016	2017	Total 2014-17
Participantes (n°)	417	1.296	4.174	4.015	<b>9.902</b>
Presupuesto asignado (MM\$)	8	27	26	54	<b>115</b>

Fuente: Dirección de Egresados y Empleabilidad

El aumento de los recursos en 2017 se debe al trabajo que está realizando la Universidad para incentivar y fortalecer el desarrollo del vínculo con egresados y empleadores.

La Tabla 171 presenta las principales actividades de perfeccionamiento para egresados, realizadas por facultades y la Red de Egresados en el último año.

**Tabla 171. Principales actividades de Perfeccionamiento Continuo para Egresados: 2014-2017**

Carrera	Actividad
Agronomía	Coaching para el desempeño del ejercicio profesional consciente y responsable
	Encuentro de egresados de Agronomía y Técnicos en Viticultura y Enología; Taller "Producción de cerveza artesanal en casa"
	Encuentro con egresados con motivo de 25° aniversario de Escuela de Agronomía
	Curso Agronomía
Animación Digital	Taller de Animación (expositor internacional Guillermo Careaga)
	Encuentro con egresados de Derecho
Derecho	Curso "La sana crítica en el Derecho Procesal de Familia"
	Curso de actualización para egresados "Declaraciones de niños víctimas de delitos sexuales"
	Taller de repaso examen de grado
	Taller de repaso de Derecho Procesal
	Taller de tramitación ante el Tribunal Constitucional
	Charla "Análisis de la jurisprudencia en materia de acuerdos horizontales contrarios a la libre competencia"
	Charla "Análisis del proyecto de ley de fortalecimiento institucional del Sernac"
	Foro de Proceso Constituyente
	Cursos de profundización y fortalecimiento
	Curso de Tramitación Electrónica
Panel de Derecho Civil	
Educación Diferencial	Taller formativo "Diseño universal del aprendizaje: una estrategia de flexibilización curricular"
	Encuentro Nacional de Egresados de Enfermería
Enfermería	Debate respecto de los desafíos profesionales de hoy
	Simposio de Enfermería
Fonoaudiología	Jornada de Abordaje UPC
	Seminario de Bilingüismo
Hotelería y Turismo	Seminario de Marca
Medicina Veterinaria	Jornada de actualización titulados Medicina Veterinaria
	Encuentro de egresados y empleadores de Escuela de Medicina Veterinaria
	Charla de Tenencia Responsable
	Curso de Manejo del Dolor en caninos y felinos, Oncología Clínica en caninos y felinos
Nutrición y Dietética	Encuentro egresados de Nutrición y Dietética, charla "¿Cómo atreverse a innovar en los campos laborales de la nutrición?"
	3° Jornada de Actualización en Nutrición

Carrera	Actividad
Pedagogía en Educación Básica	Jornadas y charlas en conjunto con el Museo de la Educación Gabriela Mistral
	Charla "El rol docente como mediador en la literatura infantil y juvenil"
	Encuentro de egresados Sede Santiago. Tema "Ciencias en el aula: el laboratorio en la sala de clases"
	Encuentro de egresados Sede Concepción. Tema "Inclusión de los apoderados en la enseñanza de la Matemática".
	Encuentro de egresados Sede Viña del Mar. Tema "Proceso de Evaluación del Desempeño Profesional Docente"
	Encuentro de egresados y empleadores Sede Santiago. Tema "Evaluación del Desempeño Profesional Docente".
	Encuentro de egresados y empleadores de la Escuela de Pedagogía Básica-Campus Maipú
	Encuentro de egresados y empleadores de la Escuela de Pedagogía Básica-Campus Santiago Centro
	Primera Jornada de Capacitación en Currículum y Evaluación
	Taller de Uso y Manejo de la Voz
Pedagogía en Educación Física	Taller de Ciencias Sociales, Formación Ciudadana y Medios de Comunicación
	Seminario estándares EDF
	Capacitación de egresados en currículum y orientación respecto a las poblaciones sedentarias
	Taller Danzas Tradicionales
Pedagogía en Inglés	Taller Encuentro Motriz
	Encuentro de egresados y empleadores de la Escuela de Pedagogía en Inglés-Campus Maipú
	Taller de preparación Cambridge Advanced
	Taller de Inglés nivel C1 de preparación para el Examen Cambridge Advanced (CAE)
	Taller de actualización en Evaluación y Assessment y metodologías en la enseñanza del idioma inglés
Periodismo	Encuentro de Egresados de Pedagogía en Inglés, Taller de trabajo colaborativo y liderazgo pedagógico en la formación de formadores
	Charla "Uso profesional de Redes Sociales en el Periodismo y las Comunicaciones"
Psicología	Encuentro con egresados de Psicología Sede Santiago, Taller de Actualización en la Escala de Inteligencia para Adultos WAIS-IV
	Seminario "Actualización en inclusión escolar en Chile"
	Diplomado de actualización en Ciencias sociales
Psicopedagogía	1er encuentro de egresados de Psicopedagogía, charla "Diseño universal de aprendizaje"
Publicidad	Charla sobre dirección de arte
	Charla acerca de Cross Media y dirección de arte digital
Relaciones Públicas	Conversatorio de identidad
Técnico de Nivel Superior en Enfermería	Encuentro de egresados, charla "Leyes y derechos de los pacientes en el servicio público" - Sede Santiago
Técnico en Actividad Física y Deportes	2° Encuentro de egresados de TAF, Charla "Emprendimiento, el poder de la decisión"- Sede Santiago
TNS Adm. de Empresas	Encuentro de Egresados, charla "Desarrollo de Carrera y Liderazgo"
	Charla "Sácale lustre a tu título"
Trabajo Social	Curso de actualización

Fuente: Dirección de Egresados y Empleabilidad

A partir de 2017, la Dirección de Educación Continua aplica una encuesta de detección de necesidades de capacitación a los egresados de las últimas cinco cohortes, de todas las carreras y sedes de la Universidad, con el objetivo de diseñar una oferta de cursos y diplomados, encuesta que tuvo un alto nivel de participación, alcanzando a más de 1.854 egresados. Producto de esta mejor identificación de las necesidades de los egresados, y gracias al trabajo conjunto entre las facultades, la Subdirección de Educación Continua y la Red de Egresados, la Universidad ha podido desarrollar y

ejecutar una mayor cantidad de programas certificados a partir de 2017, alcanzando ese año 666 programas<sup>219</sup>.

#### d. Programa de Inserción y Movilidad Laboral

Este programa consiste principalmente en asesorías laborales para estudiantes de último año y egresados de las últimas cinco cohortes. Ellas incluyen: elaboración del currículum vitae, estrategias de búsqueda laboral efectiva y preparación de entrevistas de trabajo, además de charlas de apresto laboral. Adicionalmente, se realizan ferias laborales y talleres de empleabilidad y emprendimiento.

La Tabla 172 presenta los principales resultados de este programa. A partir del 2016, hay un aumento significativo en el número de participantes, debido a la mayor cantidad de actividades en formato virtual.

**Tabla 172. Indicadores de participación en Programa de Inserción y Movilidad Laboral: 2014-2017**

	2014	2015	2016	2017	Total 2014-17
Participantes (n°)	277	454	2.412	1.699	<b>4.842</b>
Presupuesto asignado (MM\$)	35	41	29	21	<b>126</b>

Fuente: Dirección de Egresados y Empleabilidad

Finalmente, a nivel de vinculación con egresados y empleadores, según la encuesta a los egresados en 2017, un 76% declara que UDLA ha avanzado en el fomento de la Vinculación con el Medio, y un 71% señala que la Universidad es reconocida por su contribución al progreso de las comunidades con las que se relaciona. Por su parte, un 69% de los empleadores reconoce que UDLA ha avanzado en el fomento de la Vinculación con el Medio y un 70% declara que la Institución consulta su opinión para mejorar la calidad de la formación que entrega.

#### e. Centros de Práctica Facultad de Educación

La Universidad establece convenios de práctica a través de sus facultades, destacándose la Facultad de Educación (FEDU) por la importancia de estos Centros de Práctica, que se reconocen como espacios formativos de inserción y conexión de los estudiantes con los desempeños profesionales de su disciplina y/o especialidad, y con la cultura de las instituciones educativas donde le corresponderá ejercer y desarrollarse.

Los distintos convenios realizados por la FEDU permiten que sus estudiantes accedan a una red de 643 establecimientos educacionales. Un 80% de los centros de práctica para los alumnos de la Facultad son establecimientos dependientes de corporaciones municipales, departamentos de administración de educación municipal (DAEM), jardines infantiles y salas cuna VTF (vía transferencia de fondos). De esta manera, se da cobertura al 100% de las necesidades de práctica de los estudiantes de la Facultad de Educación.

#### 5.9.3.3. Línea Responsabilidad Ciudadana

Esta línea tiene como objetivo promover en los estudiantes la participación activa en los procesos democráticos y en la construcción de una ciudadanía activa y responsable. Esto, mediante la realización de actividades con temáticas contingentes y que aporten a la formación integral, con la participación de profesionales expertos. Los participantes internos son estudiantes, académicos y

<sup>219</sup> Ver Portal Capacitación y Educación Continua UDLA en <http://www.udla.cl/educacion-continua>

administrativos de la Institución. Los participantes externos son vecinos de las comunas de Providencia, Maipú, La Florida, Santiago, Viña del Mar y Concepción. Se invita a entidades gubernamentales y municipios, egresados, profesionales y expertos referentes de sus profesiones e instituciones de educación superior.

La Tabla 173 presenta los principales resultados del programa. Un mayor detalle sobre las principales actividades del Programa de Responsabilidad Ciudadana se presenta en la Memoria respectiva<sup>220</sup>.

**Tabla 173. Indicadores de participación en Programa de Responsabilidad Ciudadana y Debates: 2014-2017**

	2014	2015	2016	2017	Total 2014-17
Participantes (N°)	200	410	1.121	8.968	10.669
Presupuesto asignado (MM\$)	1	1	6	24	32

Fuente: Dirección General de Vinculación con el Medio

Este programa contribuye al objetivo de impacto interno -desarrollo integral de los estudiantes- por medio de actividades de carácter extracurricular y extraprogramático, para que a partir de ellas los estudiantes potencien y fortalezcan los Sellos Valóricos: responsabilidad ciudadana, compromiso comunitario y ética profesional.

A nivel de impacto externo, destaca el convenio realizado en 2017 con el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), para la participación de UDLA en el Censo 2017, que permitió que 1.450 personas, entre estudiantes, académicos y administrativos, participaran voluntariamente como censistas; adicionalmente, 32 docentes y coordinadores acompañaron a los estudiantes.

#### 5.9.3.4. Línea Extensión Cultural y Calidad de Vida

Para aportar al desarrollo integral de los estudiantes, UDLA ofrece de manera complementaria a su formación académica profesional, la participación en actividades culturales y deportivas. Además, se promueven hábitos de vida saludable y la práctica de la actividad física. Esta promoción se realiza hacia la comunidad universitaria y el entorno en el que las sedes de la Universidad se localizan.

##### a. Cartelera Cultural

Para la realización de las distintas actividades de la Cartelera Cultural, la Institución busca generar alianzas con distintas organizaciones, destacándose los convenios con el Centro Cultural La Moneda, el Sindicato N° 1 de Papeles Cordillera, la Fundación Internacional Santiago Off y el Centro Cultural Gabriela Mistral, entre otros.

**Tabla 174. Indicadores de participación en Cartelera Cultural: 2014-2017**

	2014	2015	2016	2017	Total 2014-17
Asistentes (N°)	14.733	23.535	9.076	12.122	59.466
Presupuesto asignado (MM\$)	22	8	12	6	48

Fuente: Dirección General de Vinculación con el Medio

Estas actividades tuvieron un aumento de presupuesto en 2016, relacionado con las diversas actividades desarrolladas en función del premio Oscar obtenido por dos académicos de la Institución, en la categoría Mejor Cortometraje de Animación, por "Historia de un Oso".

<sup>220</sup> Ver Portal Vinculación con el Medio en <http://www.udla.cl/vinculacion>

**b. Programa Actívate y Súmate**

Consiste en actividades que promuevan la vida sana, a través de la práctica de actividad física, la alimentación saludable y la realización de actividades al aire libre. También se busca promover el cuidado de los animales y del medio ambiente. El programa establece alianzas con instituciones, tanto públicas como privadas y se ejecuta en las tres sedes de UDLA. Participan de estas actividades los miembros de la comunidad UDLA y vecinos de las tres sedes.

**Tabla 175. Indicadores de participación en Programa Actívate y Súmate: 2014-2017**

	2014	2015*	2016	2017	Total 2014-17
Participantes (N°)	13.681	15.520	3.180	9.316	<b>41.697</b>
Presupuesto asignado (MM\$)	6	7	9	9	<b>31</b>

Nota: (\*) Incluye Corrida Hombres de Hierro, con 10.000 participantes

Fuente: Dirección General de Vinculación con el Medio

En las encuestas realizadas a los informantes clave sobre el impacto que tienen las actividades de esta línea, los encuestados valoran el acceso a actividades culturales de la comunidad, así como la promoción de estilos de vida saludable y la práctica de actividad física. Finalmente, a modo de resumen, la Tabla 176 detalla la cantidad de actividades que se realizan para cada una de las líneas de Vinculación con el Medio.

**Tabla 176. Cantidad de actividades por Línea de Vinculación con el Medio: 2014-2017**

Línea VcM	Tipo de actividad	2014	2015	2016	2017	Total 2014-17
Comunitaria	Operativos Multidisciplinarios	15	40	51	84	<b>190</b>
	Operativos Veterinarios	67	78	84	106	<b>335</b>
	Capacitaciones, jornadas y talleres		4		16	<b>20</b>
	Actividades recreativas	1	7		1	<b>9</b>
	Lanzamientos	1	7		1	<b>9</b>
	Otras actividades		3		7	<b>10</b>
Vinculación Académica	Charlas, clases magistrales y coloquios	73	50	89	82	<b>294</b>
	Concursos académicos	3	6	4	7	<b>20</b>
	Conferencias y seminarios	71	32	37	44	<b>184</b>
	Congresos y simposios	14	4	5	7	<b>30</b>
	Encuentros y jornadas	4	33	43	43	<b>123</b>
	Foros, conversatorios y mesas redondas	4	5	13	23	<b>45</b>
	Lanzamientos	14	8	8	1	<b>31</b>
	Talleres, workshops, cursos	48	19	22	34	<b>123</b>
Otras actividades	12	5	7	9	<b>33</b>	
Responsabilidad Ciudadana	Campañas sociales y voluntariado				4	<b>4</b>
	Capacitaciones y charlas			1	83	<b>84</b>
	Debates ciudadanos y sociedad de debates UDLA	1	4	11	13	<b>29</b>
	Encuentros locales			7		<b>7</b>
	Jornadas de liderazgo y cabildos con estudiantes			1	5	<b>6</b>
Línea Extensión Cultural y Calidad de Vida	Competencias deportivas	5	1	15	10	<b>31</b>
	Ferias saludables		3	1	8	<b>12</b>
	Jornadas y clínicas deportivas		4	3	5	<b>12</b>

Línea VcM	Tipo de actividad	2014	2015	2016	2017	Total 2014-17
	Olimpiadas, corridas y cicletadas	6	5		10	21
	Ciclos de charlas	10				10
	Ciclos de cine	42	4	2	11	59
	Ciclos de folclor y espectáculos de danza		4	1	5	10
	Concursos		1		3	4
	Encuentros culturales y exposiciones	7	13	7	13	40
	Ferias y lanzamientos de libros		3		5	8
	Festivales y conciertos	13	18	21	9	61
	Obras de teatro	18	2	6	23	49
	Seminarios, conversatorios, talleres	5			7	12
<b>Total</b>		<b>434</b>	<b>363</b>	<b>439</b>	<b>679</b>	<b>1.915</b>

Fuente: Dirección General de Vinculación con el Medio

#### 5.9.4. Síntesis evaluativa

UDLA ha avanzado significativamente en la institucionalización de la función de Vinculación con el Medio (VcM), a través de una Política y un Modelo de VcM consistentes con su Misión, propósitos y valores institucionales. La VcM también cuenta con mecanismos específicos orientados al mejoramiento de sus prácticas, en el contexto del Modelo de Calidad UDLA. Algunos de ellos, sin embargo, son de reciente data y se encuentran aún en etapa de implementación.

Referente a las condiciones de operación del área, UDLA ha reforzado su estructura de gestión, definiendo contrapartes en todas las facultades, institutos y sedes; y ha dispuesto de mayores recursos para financiar el Plan Anual de VcM y los programas académicos relacionados. A su vez, ha establecido Consejos de Vinculación de Sedes y, más recientemente, Consejos de Empleabilidad de Facultades.

La Universidad estableció en su modelo cuatro líneas de Vinculación con el Medio, articuladas con las áreas de Docencia de Pregrado y de Investigación. Los programas que forman parte de estas líneas han permitido a la Institución interactuar con el entorno de manera sistemática, estableciendo redes de cooperación bidireccionales a través de convenios con municipalidades, servicios públicos y organizaciones civiles, otorgándole sustentabilidad a los programas de VcM.

La VcM aporta a la Docencia a través de su articulación con el proceso de enseñanza-aprendizaje, considerando que las carreras diseñan mallas curriculares con componente de VcM. Un vínculo sistemático con la comunidad se establece en instancias como el Programa de Intervención Comunitaria, los Centros de Atención a la Comunidad y los Operativos Ciudadanos. La vinculación con entidades externas permite también detectar la pertinencia de la formación de los estudiantes, a partir de la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en el aula.

Asimismo, por medio de la Línea de Vinculación Académica, se espera contribuir al logro del Perfil de Egreso de las carreras con actividades que complementan la formación de los estudiantes, así como aportar a su formación integral.

Por otra parte, la Universidad ha sistematizado instancias y acciones de encuentro con egresados y empleadores, a objeto de retroalimentar los perfiles de egreso, mejorar la inserción laboral, medir la satisfacción con la formación recibida e identificar nuevas necesidades de formación de postítulo. Si bien se requiere seguir fortaleciendo el vínculo con egresados y empleadores, se evidencia un

aumento en la cantidad de programas ofrecidos en base a una mejor identificación de las necesidades de los egresados.

Las líneas de VcM promueven en los estudiantes la construcción de una ciudadanía activa, e incentivan su participación en instancias culturales y deportivas, a través de actividades de carácter extracurricular y extraprogramático para que los estudiantes fortalezcan su experiencia universitaria.

Con respecto a los resultados e impacto interno de la VcM, se constata una contribución positiva al logro del Perfil de Egreso, a la formación integral de los estudiantes y, en general, una articulación importante con la Docencia. Instancias como los procesos de actualización y validación de los perfiles de egreso de las carreras y las diferentes mediciones y cifras del Programa de Intervención Comunitaria, dan cuenta de los avances institucionales en esta materia.

En la encuesta a informantes clave, un 85% de los estudiantes manifiesta que la carrera que estudia contempla actividades de VcM que enriquecen su formación profesional; en tanto, un 78% considera que la Universidad realiza actividades de VcM que aportan a su formación integral. En cuanto a académicos y docentes, el 77% de ellos afirma que las actividades y programas permiten mejorar la docencia dentro de la Institución y la función de Investigación que UDLA está desarrollando.

A nivel externo, la VcM ha logrado un impacto positivo el cual es reconocido por los informantes clave consultados, donde un 81% señala que los programas y actividades de VcM impactan de manera positiva en el medio en el cual UDLA se encuentra inserta; y un 83% indica que estos programas guardan relación con las necesidades del medio externo.

Para la medición y evaluación del impacto de los programas y actividades de VcM, se aplican instrumentos cuantitativos y cualitativos. Sin embargo, como muchos de ellos son de reciente data, se espera avanzar gradualmente en la implementación del Sistema de Evaluación de VcM.

Finalmente, el establecimiento de un Modelo de VcM que guía el accionar del área, el fortalecimiento de la estructura organizacional y la asignación creciente de recursos, dan cuenta de la opción institucional por la consolidación de la Vinculación con el Medio como una función esencial de la Universidad.

## 5.10. Evaluación General del área de Docencia de Pregrado

### 5.10.1. Síntesis evaluativa general

Los propósitos del área de Docencia de Pregrado se encuentran definidos en el Modelo Educativo (2014) y el Plan de Desarrollo Estratégico (2017-21). Los mecanismos de aseguramiento de la calidad que permiten garantizar el cumplimiento de los propósitos emanan del Modelo de Calidad UDLA. Estos mecanismos datan del período 2010-14 y son ampliamente conocidos y valorados por la comunidad educativa. Según la encuesta a informantes clave, el 87% de los académicos y docentes y el 90% de los directivos y administrativos consideran que UDLA ha avanzado en la instalación del Modelo de Calidad, lo que es confirmado con la documentación disponible acerca del desarrollo institucional.

En relación a la **oferta de carreras**, UDLA cuenta con políticas de oferta académica y un conjunto de reglamentos, procedimientos y manuales que regulan la apertura y cierre de carreras, programas, sedes y campus. La Institución aplica políticas y mecanismos para el diseño e implementación de sus carreras, fundamentados en el Modelo Educativo y en las Guías de Apropiación Curricular, que aseguran la homogeneidad y calidad de la documentación curricular asociada a las carreras impartidas por la Universidad.

En el levantamiento del **Perfil de Egreso y el currículo** de cada carrera se contemplan consultas e instancias de validación con informantes clave. En esta línea, y con el propósito de garantizar la calidad del Perfil de Egreso, UDLA instaló el Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso, que comprende procedimientos de levantamiento, validación, evaluación de logro y retroalimentación. Este sistema se encuentra aplicado actualmente en el 100% de las carreras con admisión vigente. En la encuesta a informantes clave, aspectos del Perfil de Egreso como *conocimiento, pertinencia, claridad, precisión*, reciben una valoración sobre el 90% por parte de los estudiantes. El 89% de egresados señala que conoce el Perfil de Egreso y el 88% lo considera pertinente, claro y preciso; el 96% de los académicos señala que conoce el Perfil de Egreso de la carrera en la que se desempeña, sobre el 90% lo encuentra pertinente, claro y preciso, y el 80% valora los protocolos de validación y actualización del Perfil de Egreso.

El **diseño y ajuste de Planes de Estudios** contempla protocolos de levantamiento y validación rigurosos que involucran a especialistas, consultas al medio laboral y revisión de la legislación vigente. Para asegurar la pertinencia, calidad y homogeneidad del Diseño Curricular, la Institución dispone de unidades especializadas (Dirección de Gestión Curricular y Dirección de Catálogo Curricular) para orientar el trabajo de las facultades, escuelas y comités curriculares. Para la gestión de los instrumentos curriculares, UDLA dispone del Portal de Administración de Programas de Asignaturas (ADPRO), el Portal de Administración de Perfiles de Egreso (ADPE) y del Portal de Planes de Estudios. Esos sistemas de información evidencian el desarrollo y madurez institucional en lo referido a gestión de los planes formativos.

El Modelo Educativo se ha consolidado e implementado en todas las carreras, modalidades y campus de manera homogénea, y se ha convertido en una garantía de calidad principalmente en el ámbito de Diseño Curricular e implementación de procesos de enseñanza-aprendizaje y evaluación. Se manifiesta esta opinión en la encuesta a informantes clave, en los grupos de trabajo de autoevaluación y también en la encuesta anual aplicada para recoger información sobre calidad académica, infraestructura y satisfacción en general. Además, en la encuesta a informantes clave,

prácticamente todos los ámbitos de implementación del Modelo Educativo, obtienen porcentajes de aprobación superiores al 80%, tanto para estudiantes como para egresados y académicos.

Junto con garantizar la calidad del Diseño Curricular, la Institución define estándares para asegurar una adecuada asignación de recursos para la implementación de la docencia. En la encuesta a informantes clave, la provisión de carreras y la asignación de recursos para la docencia obtienen una alta valoración. El promedio de aprobación del criterio diseño y provisión de carreras es de 89% por parte de estudiantes, 81% por parte de egresados y 89% por parte de académicos. Por su parte, la asignación de recursos necesarios para los procesos de enseñanza-aprendizaje (*recursos bibliográficos, tecnológicos, laboratorios y talleres*) es valorada positivamente por el 79% de los estudiantes, el 86% de los docentes y el 83% de los egresados.

En lo relativo al **proceso de enseñanza-aprendizaje**, la Universidad cuenta con una política de admisión inclusiva que es coherente con los Propósitos Institucionales. El proceso de admisión está regulado, contempla dos vías, regular y especial, y establece requisitos generales para el ingreso por cada una de estas. También, considera requisitos adicionales para algunas carreras en función del cumplimiento de normas legales (pedagogías) así como requisitos adicionales propios de ciertas disciplinas. Respecto de la claridad de los criterios de admisión, la encuesta a informantes clave indica que el 82% de los estudiantes y de los egresados considera que estos son claros, mientras que el 75% de académicos y docentes concuerda con esta opinión. El Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE) define que el estudiante, una vez matriculado, debe rendir evaluaciones de diagnóstico académico, con el fin de proporcionar apoyos adicionales a quienes obtengan bajos resultados a través del Plan de Acompañamiento Académico.

En el período 2014-2017, los principales indicadores asociados a resultados del proceso formativo evidencian mejoras. En este período se reforzaron las acciones de apoyo y acompañamiento de estudiantes en el marco del SIAE para favorecer la progresión académica. En efecto, la retención de primer año mejoró en general y también en cada una de las modalidades de estudio: para carreras profesionales, la retención de estudiantes de primer año aumentó desde 65% en 2014 a 73% en 2017 en carreras profesionales; y aumentó de 49% a 56% para carreras técnicas en ese mismo período. En el período 2014-2017, además, se observa un incremento en las tasas de aprobación y, a su vez, de las calificaciones promedio en las asignaturas. Del mismo modo, se observa una mejoría en las tasas de titulación en los últimos años.

La Universidad se ha propuesto avanzar en la mejora de la retención de primer año, con el propósito de alcanzar indicadores de retención cercanos al 80% en 2022. Para el logro de la meta de retención de primer año, la Institución se ha propuesto profundizar los análisis de las causales de deserción y perfeccionar los mecanismos vinculados al Sistema de Detección Temprana de Riesgo de Deserción. Análisis generados en 2017 y 2018 muestran que la vulnerabilidad económica e incapacidad de pago de matrícula y arancel son factores relevantes de deserción en los estudiantes de primer año. En segundo lugar, se ubican las causales académicas.

Si bien los indicadores de resultados del proceso formativo mencionados mejoran en el caso de carreras profesionales y técnicas, persisten diferencias en los resultados de estudiantes de cada modalidad. En parte, estas brechas se irán reduciendo paulatinamente, tanto por la focalización propia del Plan de Acompañamiento Académico como por la decisión de igualar requisitos de ingreso en ambos tipos de carreras a partir de 2018.

Respecto de la **evaluación de aprendizajes**, la encuesta a informantes clave indica que el 86% de estudiantes considera que los criterios y objetivos de evaluación son conocidos con antelación y el 85% valora que “*las evaluaciones aplicadas miden el logro de los Resultados de Aprendizaje establecidos en los Programas de Asignatura*”. El 94% de los académicos señala que las evaluaciones son consistentes y acordes al logro de los Resultados de Aprendizaje establecidos en los Programas de Asignatura. Si bien los aspectos relacionados con evaluación de aprendizajes obtienen una alta valoración por parte de estudiantes y académicos, UDLA ha fortalecido su sistema de evaluación de aprendizajes, atendiendo principalmente a los desafíos y compromisos que emanaron del proceso de autoevaluación anterior. Actualmente, las carreras con admisión vigente cuentan con evidencia de evaluación de logro de Perfil de Egreso y de Resultados de Aprendizaje Genéricos, Específicos y Sellos Valóricos. En el ámbito evaluativo, un rol fundamental lo cumplen las asignaturas integradoras y las encuestas de percepción de logro de Perfil de Egreso. La información que se obtiene a través de estos instrumentos se complementa con los indicadores tradicionales de aprobación, abandono, egreso y titulación, aportando detalles sobre los ámbitos más logrados y más descendidos en el aprendizaje de los estudiantes al finalizar el Ciclo Inicial y al concluir el Ciclo Profesional o Técnico. Este aspecto es valorado positivamente por los grupos de trabajo de autoevaluación, identificándolo como una evidencia de consolidación del Modelo Educativo. En el transcurso de cuatro años, UDLA avanzó de una etapa centrada en la mejora del Diseño Curricular a una etapa que consolida aspectos evaluativos del aprendizaje y verificación de logros de perfiles de egreso.

Respecto del **análisis y seguimiento de los resultados del proceso formativo**, la comunidad académica considera fundamental la implementación de mecanismos y políticas de levantamiento de información para analizar los procesos de enseñanza-aprendizaje y toma de decisiones estratégicas. La Dirección General de Asuntos Académicos (DGAA) proporciona reportes periódicos de resultados académicos a las facultades, los campus y al Cuerpo Directivo institucional, a partir de la información del sistema BI-UDLA, de la Dirección de Análisis Institucional (DAI) y de la Unidad de Seguimiento de Resultados de Aprendizaje (USRA). En la encuesta a informantes clave, se evidencia que el 79% de los académicos está al tanto del análisis sistemático de los indicadores de retención, aprobación, egreso y titulación, aunque un 17% señala desconocer dicho trabajo. A partir de ello, la Universidad se compromete a difundir de mejor manera los informes de análisis de resultados y las acciones adoptadas en favor de la progresión académica de sus estudiantes.

En cuanto a **dotación académica**, para el período 2014-2018 se evidencia una evolución positiva del número de académicos y docentes en relación con los estudiantes, y de las credenciales de los académicos. Con respecto al primer punto, mejoró el indicador Número de Alumnos/Académicos Jornada Completa Equivalente (JCE), pasando de 61 en 2014 a 37 en 2018. En aquel período también mejoró el indicador Número de Alumnos/Jornada Completa Equivalente (JCE) Total, pasando de 31 en 2014 a 24 en 2017-18. Con relación a las credenciales, en 2014 se contaba con un 33% de académicos con postgrado, cifra que se elevó a 61% en 2018.

La capacitación y perfeccionamiento de los académicos y docentes en ámbitos de la docencia universitaria se fortaleció a través de dos mecanismos: 1) creación en 2017 del rol académico de Líder Pedagógico-Curricular de Campus, con la finalidad de apoyar la realización de relatorías en docencia universitaria en las tres sedes; y 2) incorporación en el mismo año de una segunda línea de perfeccionamiento docente, provista por la Red Educativa Laureate y denominada Ecosistema de Aprendizaje de Desarrollo Docente. Además, se mejoraron los mecanismos de monitoreo y seguimiento de participación de los académicos en el Programa de Desarrollo Docente Laureate, elevando el porcentaje de aprobación en 20 puntos entre 2014 y 2017.

La capacitación y perfeccionamiento de los académicos en ámbitos disciplinares se potenció a través de tres iniciativas: políticas de reclutamiento y selección de académicos, que privilegian la contratación de personal con grados académicos de magíster/doctor; incentivo a los estudios de postgrado para académicos que no estén en posesión del grado de magíster o doctor; y finalmente, una oferta permanente de actividades de actualización disciplinar, brindada por las facultades/institutos y la Dirección de Educación Continua.

Respecto a la evaluación de los académicos, la actualización en 2017 del *Reglamento del Académico* estipuló la incorporación del *Compromiso Académico*, procedimiento que evalúa la labor de estos colaboradores en ámbitos relacionados con la trifuncionalidad declarada por la Institución. Este procedimiento evaluativo es un complemento de la Evaluación de Desempeño *Success Factors* (referida en el capítulo IV. Gestión Institucional) y comenzó a aplicarse el primer semestre de 2018. De acuerdo con resultados preliminares, un 92% de los académicos participó de esta evaluación.

En el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente se implementaron mejoras a nivel de políticas, que se tradujeron en la incorporación de la Autoevaluación del Docente en 2017 como tercer procedimiento evaluativo, que se sumó a la Evaluación de la Gestión Docente en Campus y la Evaluación Docente de los Estudiantes. En esta última evaluación aumentó la participación de los alumnos y la cobertura de docentes evaluados; en el caso de los alumnos, la cobertura pasó de un 20,9% en 2014 a un 64,2% en 2017. En tanto, la cobertura de docentes evaluados se incrementó de un 78% en 2014 a 97% en 2017.

Con respecto a la carrera académica en UDLA, el *Reglamento del Académico* modificó las directrices institucionales, estableciendo -entre otros aspectos- dos jerarquías: académica y docente. Asimismo, la nueva normativa definió los requisitos que deben cumplir académicos y docentes para ser promovidos de categoría en cada una de las dos jerarquías. De acuerdo con datos preliminares del proceso 2018, la mayor cantidad de académicos de la Jerarquía Académica se encuentra en dos categorías, Profesor Asistente y Profesor Asociado, totalizando entre ambas un 69%.

La opinión recogida en la encuesta a informantes clave, respecto del criterio de dotación académica y docente es positiva y evidencia altos porcentajes de aprobación. En ámbitos consultados como dedicación y disponibilidad de los docentes para consultas y orientaciones fuera del aula, actualización disciplinaria de los académicos, calidad de las metodologías de enseñanza-aprendizaje, y criterios y sistemas de evaluación de aprendizajes implementados por los docentes, se observa una valoración superior al 80% tanto en estudiantes, como egresados, académicos y docentes. Según estos informantes clave, los únicos aspectos con una aprobación inferior al 80% son la evaluación docente a cargo de los directivos de las carreras a nivel de los campus (78%) y de las políticas que aluden al establecimiento de las categorías de la Jerarquización Académica y el reconocimiento que estas conllevan (74%).

En relación con **estudiantes**, se destaca que la Institución cuenta con mecanismos para evaluar su Perfil de Ingreso, desde la perspectiva académica, económica y psicosocial. Estos mecanismos datan del 2014 pero se aplican de manera sistemática y censal a partir de 2016. La caracterización de los estudiantes de primer año, junto con la aplicación de pruebas de diagnóstico, otorga consistencia a los planes de nivelación implementados en el primer ciclo formativo. No obstante, de acuerdo a la encuesta a informantes clave, solo el 66% de los estudiantes y el 51% de los egresados señala conocer o haber conocido la existencia de evaluaciones de diagnóstico y apoyo académico. El bajo porcentaje

de reconocimiento de estas acciones de apoyo académico se debe a que los estudiantes de cursos superiores no estuvieron afectados a estas medidas. En relación a este mismo punto, pero desde la perspectiva de los académicos y docentes, el 71% señala que la evaluación diagnóstica permite orientar las acciones de UDLA en la nivelación académica, mientras que el 79% de los académicos y docentes opina que se dispone de mecanismos de orientación o tutorías para estudiantes, lo cual refleja las nuevas acciones y que estas son efectivamente conocidas por el cuerpo académico. Este porcentaje se puede explicar porque el apoyo de tutorías está centrado en alumnos de primer y segundo año, por tanto, los docentes de cursos superiores podrían desconocer estos apoyos académicos.

El Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE) ha permitido articular y sistematizar los apoyos que la Universidad brinda a los estudiantes en ambos ciclos de su formación. Además de aunar todas las acciones de acompañamiento, se ha perfeccionado el registro y reporte de los estudiantes beneficiados. Esto permite realizar estudios y seguimiento de impacto y análisis de progresión académica relacionada con las medidas de apoyo brindadas. Las acciones académicas del SIAE evidencian altos niveles de cobertura desde 2016 (*talleres de acompañamiento inicial, tutorías, asignaturas de nivelación*). Algunas acciones específicas como las tutorías muestran impacto positivo en la progresión de los estudiantes según evidencian los estudios realizados por la Dirección de Análisis Institucional. Según la encuesta a informantes clave, el 66% de los estudiantes y el 52% de egresados considera que contó con mecanismos de orientación o tutorías cuando fue necesario. Por otra parte, el Estudio de Satisfacción NPS UDLA 2017 indica que el 79% de los estudiantes de primer y segundo año otorga una alta valoración a las actividades de acompañamiento académico.

En el ámbito de acompañamiento académico, si bien se muestran avances, persisten elementos que requieren atención, como lo referido a retención. De acuerdo a la encuesta a informantes clave, el 60% de los estudiantes y el 55% de los egresados considera que la información sobre beneficios estudiantiles fue clara y oportuna. Pero solo el 47% de los estudiantes y egresados señala haber conocido la ayuda ofrecida por la Institución en el ámbito de salud y atención psicológica. Este punto constituye el más descendido en la encuesta a informantes clave. Acerca de la cobertura de becas, en el período 2014-2018 en promedio el 49% de los estudiantes de UDLA contó con alguna beca interna. Si bien el apoyo brindado por la Institución a sus estudiantes ha evidenciado avances y mejoras en distintos aspectos, esto aún no se proyecta en la opinión general de estudiantes.

El ***vínculo de la Institución con sus egresados*** se ha robustecido con la creación de la Dirección de Egresados y Empleabilidad en 2015 y la definición de una nueva Política de Vinculación con Egresados y Empleadores a partir de 2017. No obstante, en la encuesta a informantes clave, solo el 58% de egresados señala que las autoridades de la carrera les consultan regularmente sobre la formación recibida. Esta baja percepción se debe a que las acciones de contacto con fines de retroalimentación del Perfil de Egreso y Plan de Estudios se aplican de manera sistemática desde el 2017, en el contexto de la instalación del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso. A partir de este año todas las carreras cuentan con evidencia de retroalimentación proveniente de empleadores y egresados. Anteriormente, la Institución contaba con información de vínculos con egresados solo para las carreras en autoevaluación y acreditadas.

Respecto del área de ***Investigación***, la Universidad cuenta con una Dirección de Investigación encargada de orientar y promover el desarrollo y potenciar los resultados de la investigación realizada para mejorar la calidad de la docencia que imparte.

La investigación realizada por los académicos se encuentra en etapa de desarrollo, impulsada por un conjunto de políticas e incentivos, como los fondos concursables para la participación de académicos en congresos y seminarios externos; proyectos de investigación internos; fondos de publicaciones y proyectos específicos. En el período evaluado (2015-2017), se destaca el apoyo a la participación de académicos en 51 eventos científicos y un aumento de la producción con 44 publicaciones indexadas en Scopus y SciELO.

Uno de los aspectos relevantes, derivados de la Investigación vinculada a la Docencia en los últimos años, es la elaboración propia de material de enseñanza. La encuesta a informantes clave muestra un aumento significativo en la percepción positiva respecto de este ámbito, pues un 85% de los estudiantes en promedio declara haber recibido material educativo original elaborado por sus docentes; en tanto, en los egresados esta cifra alcanzó un 73%. Por otra parte, la misma consulta muestra que un 70% de académicos considera que en la Universidad se promueve la investigación, la elaboración de nuevas aplicaciones o métodos para mejorar la docencia y la participación en actividades de investigación. Esto representa un avance significativo en la institucionalización del área de Investigación en UDLA.

### 5.10.2. Fortalezas

1. El Modelo Educativo de UDLA es coherente con su Misión y Visión, define los Sellos Valóricos, está centrado en el estudiante y basado en Resultados de Aprendizaje. El modelo es un mecanismo de aseguramiento de la calidad a nivel de diseño, aplicación y evaluación del proceso formativo y se verifica su implementación en el 100% de carreras vigentes.
2. El Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso es un mecanismo fundamental para asegurar la calidad de la oferta académica y el logro del Perfil de Egreso. El sistema garantiza la actualización periódica de los perfiles de egreso y sus planes de estudio, a través de instancias formales de validación, evaluación y retroalimentación del perfil, en función de los requerimientos de las disciplinas y el medio laboral. Este sistema se encuentra instalado en el 100% de las carreras con admisión vigente, y ha sido reconocido y destacado en los procesos de acreditación de carreras.
3. Las Plataformas de Administración Curricular que la Institución ha implementado aseguran la calidad y congruencia del Diseño Curricular, facilitando la gestión y administración de los planes de estudio. La integración del Sistema de Gestión Académica (Banner), el Administrador de Perfiles de Egreso (ADPE) y el Administrador de Programas de Asignatura (ADPRO) garantiza la coherencia curricular, la sincronización de la información, y la publicación y resguardo de la información curricular en el Portal de Planes Estudio, repositorio único que alberga toda la documentación curricular de las carreras.
4. Los sistemas de información y desarrollo tecnológico y los mecanismos de gestión académica garantizan el seguimiento de resultados del proceso formativo y permiten el monitoreo y evaluación de los aprendizajes. Sistemas tales como BI-UDLA, Portal General de Información Institucional y Portal de Evidencias Académicas, proporcionan de manera sistemática y oportuna la información necesaria para la toma de decisiones de apoyo académico. Además, garantizan el conocimiento público y la transparencia del proceso formativo de la Institución.
5. La Universidad asegura una provisión homogénea de recursos para la docencia, a nivel de carreras y sedes, garantizada por políticas y estándares de equipamiento, material didáctico, e infraestructura, permitiendo que las carreras cuenten con los elementos necesarios para que las asignaturas se impartan según lo definido en los planes de estudios. La Universidad cuenta con mecanismos de aplicación sistemática, que garantizan la homogeneidad del

proceso formativo y el cumplimiento del Perfil de Egreso en todas las sedes, jornadas y modalidades.

6. La Universidad cuenta con normativas internas que regulan los procesos de selección, evaluación y perfeccionamiento docente. Esto ha permitido establecer una dotación académica pertinente con la Misión institucional, tanto en número como en credenciales académicas (61% de académicos con postgrados). Además, la composición del cuerpo académico ha posibilitado la implementación del Modelo Educativo en todas las carreras y sedes de la Institución, resguardando la calidad de la docencia impartida. Estos aspectos son valorados por estudiantes, egresados y docentes en la encuesta a informantes clave, en las encuestas periódicas de evaluación docente y en los estudios de satisfacción anual que aplica la Institución.
7. El Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante ha impactado positivamente en los indicadores de progresión académica. Abarca un conjunto de ámbitos del ciclo de vida del estudiante que van desde el ingreso hasta su inserción laboral. El componente académico del sistema se aplica en el 100% de carreras con admisión y considera diagnóstico de los alumnos de primer año, inducción, nivelación y reforzamiento.
8. La Universidad cuenta con un creciente número de programas en las distintas líneas de VcM, que han consolidado el trabajo bidireccional con las comunidades externas y evidencian la interrelación entre la Docencia de Pregrado y la VcM, contribuyendo al logro del Perfil de Egreso.

### 5.10.3. Debilidades

1. Las medidas para mejorar la progresión académica han tenido efectos positivos en el período 2014-2017, aumentando la retención de primer año desde un 61% a un 70%. No obstante, la retención aún es baja en relación al sistema universitario y presenta una alta dispersión, alcanzando a un 73% en carreras profesionales diurnas y un 47% en carreras técnicas vespertinas.
2. Los apoyos brindados a los estudiantes en ámbitos de atención psicosocial aún son incipientes, y se requiere tanto una ampliación de los beneficios como una mayor cobertura de los servicios para los estudiantes.
3. Se requiere aumentar la dotación académica con grado de doctor y perfil de investigador, de forma de permitir a la Universidad avanzar en esta área, a la vez que consolidarse como una universidad con proyección en investigación.
4. Si bien se ha consolidado el vínculo con egresados y empleadores mediante políticas y mecanismos para retroalimentar el proceso formativo, se requiere que esta retroalimentación sea sistemática y significativa en el 100% de las carreras vigentes.
5. La Universidad requiere otorgar mayor relevancia a los resultados del proceso de jerarquización, de forma de robustecer la carrera académica institucional.
6. No se cuenta con resultados de impacto para todos los programas de VcM que tributan a la Docencia de Pregrado. Se diseñó un Sistema de Evaluación del Modelo de VcM, el que se encuentra en fase de implementación.



# Plan de Mejoramiento

*Notas:*

- *Excepto que se explicite lo contrario, la línea base corresponde al 2018*
- *La columna "Responsables" identifica al Responsable principal. Se adiciona la notación (+ ...) cuando otras unidades y sus directivos son también responsables de acciones dentro del plan*
- *Excepto que se explicite lo contrario, la meta está referida al año estipulado en la columna "Plazo"*

## VI. Plan de Mejoramiento

### 6.1. Plan de Mejoramiento de Gestión Institucional

<b>Debilidad 1:</b> Si bien todas las facultades tienen planes de desarrollo que cuentan con indicadores que permiten su monitoreo, resulta necesario formalizar las instancias periódicas de control y seguimiento de los mismos por parte del Comité de Rectoría.						
<b>Objetivo:</b> Formalizar seguimiento, control de avance y retroalimentación anual de los planes de desarrollo de las Facultades por parte del Comité de Rectoría.						
Planes de acción	Acciones	Responsables	Plazo	Medio de verificación	Indicador de logro	Meta
Diseño de sistema de monitoreo y seguimiento de los planes de desarrollo de facultades	Diseñar cuadro de mando y reportes estandarizados de indicadores clave (KPI)	Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional (+ VRFS + VRA)	2019	Procedimiento revisado formalizado	Informes de evaluación de facultades	Informe de evaluación para cada una de las facultades
	Diseñar e implementar plataforma para el registro de KPI		2019			
	Documentar y formalizar el proceso		2019			
	Capacitar a los actores vinculados al proceso		2019	Informe de participación y capacitación		
Establecimiento de procedimientos de evaluación anual y retroalimentación de los planes de desarrollo de facultades	Diseñar e implementar protocolo estandarizado de evaluación y retroalimentación de planes de desarrollo de facultades	Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional (+ Comité de Rectoría + Consejo Académico)	2019	Protocolo del informe de evaluación de planes de desarrollo de facultades sancionado y formalizado	Planes de desarrollo ajustados	Planes de desarrollo actualizados post evaluación, para cada una de las facultades
Seguimiento y evaluación anual de los planes de desarrollo de facultades	Elaborar informes estandarizados de evaluación de planes de desarrollo de facultades	Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional (+ VRFS + Decanos)	Anual desde el 2019	Informes de evaluación	Porcentaje de logro de objetivos anuales de planes de desarrollo de facultades	Cumplimiento sobre el 80% de logro de objetivos anuales, en todas las facultades
	Aplicar procedimiento de seguimiento y consistencia anual de revisión			Acta de reuniones		
	Establecer planes de cierre de brechas y ajustes presupuestarios en función de los resultados			Plan de cierre de brechas y ajustes al presupuesto		

**RECURSOS ASOCIADOS A LA SUPERACIÓN DE DEBILIDAD \$ 15.000.000**

<b>Debilidad 2:</b> Existe un disímil grado de conocimiento de los nuevos procedimientos asociados a la gestión de recursos humanos, en particular de los procesos de selección y contratación del personal académico y de los mecanismos de evaluación de los directivos.						
<b>Objetivo:</b> Aumentar el nivel de conocimiento, por parte de la comunidad UDLA, de los procesos vinculados a la Gestión de Recursos Humanos.						
Planes de acción	Acciones	Responsables	Plazo	Medio de verificación	Indicador de logro	Meta
Socialización de procesos de recursos humanos (RRHH)	Elaborar e implementar plan de difusión de los procesos de RRHH	Director General de Personas	2019	Plan de difusión general	% de conocimiento de los procesos de recursos humanos	80% de los colaboradores declaran conocer los procesos de RRHH
	Implementar mecanismos que permitan medir los grados de apropiación de los procesos de RRHH	Vicerrector Académico (+ DGP)	2019	Instrumento de medición diseñado		
	Medir grado de apropiación e implementar acciones correctivas de acuerdo a medición anterior en casos <80%	Vicerrector Académico (+ DGP)	2020	Sistema Gestión de Personal Instrumento aplicado Planes de acción	% de conocimiento de los procesos de gestión personal académico	80% del personal académico declaran conocer los procesos de gestión del personal académico
Socialización de políticas sobre los procesos de gestión del personal académico	Elaborar e implementar plan de difusión, selección, contratación y evaluación	Director General de Personas	2019	Plan de Difusión personal académico	% de conocimiento de los procesos de gestión personal académico	80% del personal académico declaran conocer los procesos de gestión del personal académico
	Implementar mecanismos que permitan medir los grados de apropiación de los procesos de selección, contratación y evaluación	Vicerrector Académico (+DGP)	2020	Instrumento de medición diseñado		
	Medir grado de apropiación e Implementar acciones correctivas de acuerdo a medición anterior en casos <80%	Vicerrector Académico (+DGP)	2020 - 2022	Instrumento aplicado Planes de acción implementados		

**RECURSOS ASOCIADOS A LA SUPERACIÓN DE DEBILIDAD \$ 20.000.000**

<b>Debilidad 3:</b> Existe una débil articulación entre facultades y la Dirección General de Personas en cuanto a los mecanismos e iniciativas de capacitación y perfeccionamiento del personal académico.						
<b>Objetivo:</b> Articular los distintos mecanismos de capacitación y perfeccionamiento del personal académico.						
Planes de acción	Acciones	Responsables	Plazo	Medio de verificación	Indicador de logro	Meta
Formalización de un plan de perfeccionamiento académico de facultad, articulado con el PDE institucional y los planes de capacitación de recursos humanos	Establecer las prioridades institucionales en el perfeccionamiento y capacitación académica, de acuerdo al PDE	Vicerrector Académico	2019	Plan de perfeccionamiento académico aprobado VRA en consulta al Consejo Académico	% de facultades con plan de perfeccionamiento académico aprobado	100% de facultades con plan de perfeccionamiento académico aprobado
	Establecer prioridades de cada facultad en la formación de sus académicos, de acuerdo al PDE institucional y al PDE de facultad	Decanos	2019			
	Formalizar un plan de perfeccionamiento académico de facultad para 2019-2021		2019			
	Aprobar dicho plan por la Vicerrectoría Académica	Vicerrector Académico	2019			
	Implementar plan de perfeccionamiento académico	Vicerrector Académico (+ DGP + Facultad + DAC)	Anual desde 2019	Reportes de perfeccionamiento académico por facultad	% de académicos en programas de perfeccionamiento	Incremento anual de 10 puntos sobre la base 2018 de académicos en programas de perfeccionamiento entre 2019 y 2022
Creación de Comité de Perfeccionamiento Académico	Crear un Comité de Perfeccionamiento Académico con participación de la VRA, VRO y DGP, que asegure la concordancia entre las acciones de perfeccionamiento y capacitación propuestas por facultades y campus, los planes de perfeccionamiento de las facultades y las prioridades de políticas de la Universidad	Vicerrector Académico (+ VRO + DGP+ Consejo Académico + DAC)	2019	Actas de comité Registros de perfeccionamiento		
<b>RECURSOS ASOCIADOS A LA SUPERACIÓN DE DEBILIDAD \$ 120.000.000</b>						

<b>Debilidad 4:</b> Los procesos de mantenimiento de infraestructura y equipamiento de servicios complementarios requieren de una revisión, de tal manera de disminuir los tiempos de respuesta en reparaciones no programadas.						
<b>Objetivo:</b> Disminuir los tiempos de respuesta frente a las reparaciones no programadas.						
Planes de acción	Acciones	Responsables	Plazo	Medio de verificación	Indicador de logro	Meta
Modificación del programa de mantenimiento preventivo en base a análisis de fallas	Definir el equipamiento e infraestructura relevante por sede/campus y analizar causal de fallas en estos equipos	Vicerrector de Sede	2018	Listado de equipos e instalaciones relevantes que pueden requerir mantención preventiva	% de órdenes de trabajo por avería en equipos relevantes	Reducción de tasa de fallas en equipos relevantes % de órdenes de trabajo por avería en equipos relevantes < 15%
	Modificar las fichas técnicas de recintos académicos para incorporar indicaciones de mantención de equipos relevantes	Director General de Operaciones	2019	Fichas modificadas	% de cumplimiento mantenciones planificadas	% cumplimiento de mantenciones planificadas > 75%
	Incorporar tareas al programa de mantenimiento preventivo de infraestructura y equipamiento de servicios, para reducir fallas por avería	Vicerrector de Sede	2019	Tareas con causalidad factible de prever, incorporadas al programa	% de reparaciones que superan tiempos de respuesta	% de reparaciones que superan tiempos de respuesta establecidos < 15%
	Establecer tiempos de respuesta por avería (ANS) y equipo	Director General de Operaciones	2019	Listado de ANS (tiempos de respuesta máximos)		
Revisión del proceso de elaboración, ejecución y control del programa de mantenimiento preventivo anual de infraestructura y equipamiento por campus	Revisar procedimiento para la elaboración y seguimiento de un Programa de Mantenimiento anual por campus	Director General de Operaciones	2019	Informe generado	% ejecución del programa por campus (consumo \$) % de satisfacción con infraestructura	90% de ejecución de programa de mantención Incremento de 1% por año con base 2019, en % de satisfacción respecto a infraestructura
	Establecer indicadores de efectividad de mantención para seguimiento de ejecución	Director General de Operaciones	2019	Cuadro de mando diseñado		
	Elaborar e implementar planes de mantención según nuevo procedimiento por sede	Vicerrector de Sede	2019	Plan formalizado		
	Realizar seguimiento, evaluación y ajuste semestral	Vicerrector de Operaciones	2019	Reporte de evaluación y seguimiento		
Revisión de la estructura de operaciones de Sede Santiago	Análisis y rediseño de la estructura	Director General de Operaciones	2019	Nueva estructura diseñada e implementada	Nueva estructura implementada	100% de implementación de estructura
	Implementación de la nueva estructura	Director General de Operaciones	2019		% de satisfacción con infraestructura Sede Santiago	Incremento de 3 pp en índice de satisfacción con infraestructura en Sede Santiago

**RECURSOS ASOCIADOS A LA SUPERACIÓN DE DEBILIDAD:** Incluido en presupuesto de operación

<b>Debilidad 5:</b> A partir de los cambios en el sistema de educación superior, resulta necesario expandir la matriz de ingresos, fortaleciendo actividades que permitan a UDLA diversificar sus fuentes de financiamiento, potenciar el proyecto académico institucional y reforzar la reputación en el medio.							
<b>Objetivo:</b> Expandir la matriz de ingresos institucionales (potenciando el proyecto académico y reforzando la reputación institucional).							
Planes de acción	Acciones	Responsables	Plazo	Medio de verificación	Indicador de logro	Meta	
Elaboración del plan de desarrollo de postgrados y educación continua articulado con el PDE Institucional y las facultades	Levantamiento de necesidades de formación continua (diplomados y magíster) desde el mercado laboral y requerimiento de titulados	Vicerrector de Admisión y Vinculación con el Medio (+ VRA + Decanos)	2019	Documento formalizado	Diagnóstico de áreas de oportunidad e interés para educación continua	3 programas de postgrado (magísteres) en ejecución	
	Definición de áreas de desarrollo de Educación Continua por facultad				Programas de postgrados (magísteres) nuevos en ejecución		
	Desarrollo de al menos un magíster por línea o núcleo de investigación	Vicerrector Académico (+ Decanos)	2020	Planes de estudios formalizados y aprobados	Programas de diplomados disponibles por facultad	Al menos 2 programas de diplomados adicionales por Facultad	
	Desarrollo de nuevos programas de diplomados por facultad						
Implementación del plan desarrollo de postgrados y educación continua a partir de 2020	Definición e implementación de plan de difusión	Vicerrector de Admisión y Vinculación con el Medio	2022	Oferta de educación continua anual	Estudiantes matriculados en programas de magíster y diplomado	200 estudiantes adicionales anuales en programas de Diplomados a contar de 2020, sobre la línea base 2018	
	Implementación de los programas de magíster y diplomados	Vicerrector Académico (+ Decanos + Directores de Escuela)	2022				
	Postulación a fondos concursables	Vicerrector Académico (+ Facultades + VRAV)	2019			Ingresos generados por programas de educación continua	Generación al 2020 de ingresos adicionales de al menos un 30%, sobre la línea base 2018
	Formalización de convenios de colaboración para postular a proyectos externos						
Obtención de recursos externos para investigación y Vinculación con el Medio	Postulación a fondos concursables	Vicerrector Académico (+ Facultades + VRAV)	2019	Informe anual sobre postulación a Fondos Concursables y convenios de colaboración existentes (nuevos y renovados)	Número de proyectos adjudicados	Al menos un proyecto anual a contar de 2019	
	Formalización de convenios de colaboración para postular a proyectos externos				Fondos externos obtenidos	Al menos MM \$200 a partir del 2021	

**RECURSOS ASOCIADOS A LA SUPERACIÓN DE DEBILIDAD \$ 260.000.000**

<b>Debilidad 6:</b> Insuficiente estandarización de los espacios y servicios complementarios a la vida universitaria en los ámbitos de esparcimiento, cultural y deportivo.						
<b>Objetivo:</b> Implementar en forma estandarizada nuevos espacios y servicios complementarios a la vida universitaria.						
Planes de acción	Acciones	Responsables	Plazo	Medio de verificación	Indicador de logro	Meta
Definición de espacios y servicios complementarios	Levantamiento de necesidades y preferencias de los estudiantes y académicos	Director General de Asuntos Estudiantiles (+ DGO)	2019	Fichas técnicas	Fichas técnicas de recintos elaboradas y aprobadas	100% de las fichas elaboradas y aprobadas
	Propuesta de los espacios y servicios a implementar	Director General de Operaciones (+ DGAE)	2019			
	Aprobación de la propuesta	Rector (+ Comité de Rectoría)	2019			
	Confección de fichas técnicas estandarizadas de dichos espacios	Director General de Operaciones (+ DGAE)	2019			
Implementación de estándares, espacios y servicios complementarios	Confección de un Plan de Implementación de Estándares para Espacios y servicios complementarios en campus	Vicerrector de Sede (+ DGAE)	2019	Documento Plan de Implementación	Plan aprobado	50% de ejecución del plan a diciembre 2020 100% espacios y servicios implementados a diciembre 2021
	Aprobación presupuestaria del Plan de Implementación de Estándares para Espacios y servicios complementarios en Campus	Prorector	2019	Acta de Comité de Rectoría		
	Ejecución del Plan de implementación de Estándares para Espacios y servicios complementarios en campus	Vicerrector de Sede	2021	Espacios y servicios implementados		
Evaluación de satisfacción con las instalaciones	Elaboración de instrumentos y recolección de información	Director General de Asuntos Estudiantiles	2022	Encuesta realizada	% de satisfacción en encuesta a estudiantes	75% de satisfacción en encuesta a estudiantes

**RECURSOS ASOCIADOS A LA SUPERACIÓN DE DEBILIDAD \$ 260.000.000**

## 6.2. Plan de Mejoramiento de Docencia de Pregrado

**Debilidad 1:** Las medidas para mejorar la progresión académica han tenido efectos positivos en el período 2014-2017, aumentando la retención de primer año desde un 61% a un 70%. No obstante, la retención aún es baja en relación al sistema universitario y presenta una alta dispersión, alcanzando a un 73% en carreras profesionales diurnas y un 47% en carreras técnicas vespertinas.

### Objetivos:

Mejorar indicador de retención de primer año en carreras profesionales y técnicas, alcanzando niveles similares al promedio del sistema.

Asegurar el cumplimiento de un estándar apropiado de retención para todas las carreras y campus de la Universidad.

Planes de acción	Acciones	Responsable	Plazo	Medio de verificación	Indicador de logro	Meta
Reformulación del Sistema de Detección Temprana de Riesgo de Deserción	Evaluar el funcionamiento, efectividad y resultados del Sistema de Detección Temprana de Riesgo de Deserción	Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional (+ USRA + DAI + DACA)	2019	Informe de diagnóstico del funcionamiento, efectividad y resultados del Sistema de Detección Temprana de Riesgo de Deserción	Tasa de retención de 1er año:	Metas retención primer año a 2022: Retención institucional: 79%
	Elaborar y aplicar un plan de mejoramiento al Sistema de Detección Temprana de Riesgo de Deserción	Vicerrector de Operaciones (+ USRA + DAI + DACA)	2019-2021	Informe de implementación del plan de mejora al Sistema de Detección Temprana de Riesgo de Deserción	Tasa de retención institucional (promedio)	
Fortalecimiento del Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE)	Elaborar e implementar un plan de continuidad de becas vinculado a méritos académicos con foco en retención	Vicerrector de Operaciones (+ VRAV + VRA)	2019-2022	Informe de becas otorgadas en el período	Tasa de retención carreras profesionales (promedio)	Retención carreras profesionales: 81%
	Implementar un plan de análisis y seguimiento de asignaturas críticas diferenciado para las carreras técnicas y vespertinas.	Vicerrector Académico (+ Decanos + DAC)	2019	Informe de análisis de asignaturas críticas para carreras técnicas y vespertinas.	Tasa de retención carreras técnicas (promedio)	Retención carreras técnicas: 72%
	Implementar un plan de apoyo diferenciado por carrera			Informe de implementación del plan de apoyo diferenciado para carreras técnicas y vespertinas	Tasas de retención carreras vespertinas (promedio)	Retención carreras vespertinas: 70%
	Diseñar módulos de apoyo en modalidad online para asignaturas críticas de carreras técnicas y vespertinas	Vicerrector Académico (+ eCampus)	2019-2022	Módulos de apoyo en modalidad online para carreras técnicas y vespertinas disponibles en eCampus	Tasas de retención mínima para carrera y campus	Retención mínima por campus: 75%
Fortalecimiento de tutorías presenciales para carreras técnicas y vespertinas	Vicerrector Académico (+ DAC + Facultades e Institutos)	2020-2022	Informe de tutorías para estudiantes de carreras técnicas y vespertinas en Sistema de Gestión de la Relación con el Estudiante		Retención mínima para carrera: 65%	

**Debilidad 1:** Las medidas para mejorar la progresión académica han tenido efectos positivos en el período 2014-2017, aumentando la retención de primer año desde un 61% a un 70%. No obstante, la retención aún es baja en relación al sistema universitario y presenta una alta dispersión, alcanzando a un 73% en carreras profesionales diurnas y un 47% en carreras técnicas vespertinas.

**Objetivos:**

Mejorar indicador de retención de primer año en carreras profesionales y técnicas, alcanzando niveles similares al promedio del sistema.

Asegurar el cumplimiento de un estándar apropiado de retención para todas las carreras y campus de la Universidad.

Planes de acción	Acciones	Responsable	Plazo	Medio de verificación	Indicador de logro	Meta
	Capacitar a los estudiantes de carreras técnicas y vespertinas en métodos de estudios; con capacitaciones en formato presencial y online	Vicerrector Académico	2019-2022	Manuales de métodos de estudio e informe de capacitaciones realizadas	% de alumnos de primer año de carreras técnicas capacitados en métodos de estudios	80% de estudiantes de carreras técnicas y vespertinas capacitados

**RECURSOS ASOCIADOS A LA SUPERACIÓN DE DEBILIDAD \$430.000.000**

**Debilidad 2:** Los apoyos brindados a los estudiantes en ámbitos de atención psicosocial aún son incipientes, y se requiere tanto una ampliación de los beneficios, como una mayor cobertura de los servicios para los estudiantes.

**Objetivo:** Brindar apoyos a los estudiantes en ámbitos psicosocial, que permitan aumentar la satisfacción integral de los estudiantes y mejorar su experiencia de vida universitaria.

Planes de acción	Acciones	Responsable	Plazo	Medio de verificación	Indicador de logro	Meta
Fortalecimiento del área de bienestar estudiantil	Desarrollar nuevos programas en las áreas de salud, deportes, beneficios y cultura y articularlas con el Plan Anual de Bienestar Estudiantil	Director General de Asuntos Estudiantiles (+ Institutos)	2019-2022	Plan Anual de Bienestar Estudiantil	Encuesta de satisfacción estudiantil	70% de evaluación positiva en encuestas de satisfacción estudiantil
	Implementar servicios de apoyo en el ámbito psicológico y social gratuitos en todos los campus	Vicerrector de Operaciones (+ Vicerrectorías de Sede)	2019	N° de campus con servicios de apoyo psicológico y social gratuitos Informe de atenciones registradas por campus Encuesta de satisfacción con servicio	Implementación de servicios gratuitos por campus Encuesta de satisfacción de los estudiantes con los servicios por campus	100% de campus con servicios de apoyo psicológico y social Encuesta de satisfacción con servicio por campus > 65%
	Aplicar campañas de autocuidado en la diversas áreas de salud en todos los campus	Director General de Asuntos Estudiantiles (+ Vicerrectorías de Sede)	2019-2022	Informe anual de campañas de autocuidado realizadas en campus	N° de campañas realizadas en autocuidado % de estudiantes beneficiados con campañas de autocuidado	6 campañas anuales de autocuidado en cada campus Al menos 5% de los estudiantes del campus beneficiados con cada campaña
	Aplicar plan comunicacional referido a los actuales beneficios con los que cuentan los estudiantes de UDLA	Vicerrector de Operaciones (+Vicerrectorías de Sede)	2019	Informe de plan comunicacional	Toma de conocimiento online por parte de estudiantes	100% de estudiantes con toma de conocimiento sobre beneficios vigentes

**RECURSOS ASOCIADOS A LA SUPERACIÓN DE DEBILIDAD \$ 172.000.000**

**Debilidad 3:** Se requiere aumentar la dotación académica con grado de doctor y perfil de investigador de forma de permitir a la Universidad avanzar en esta área, a la vez que consolidarse como una universidad con proyección en investigación.

**Objetivos:**

Contar con una dotación académica apropiada para consolidar a UDLA en la función de investigación.

Potenciar la capacidad de investigación de los nuevos académicos que se incorporen a la Universidad así como de los académicos vigentes.

Planes de acción	Acciones	Responsable	Plazo	Medio de verificación	Indicador de logro	Meta
Aumento de dotación académica con grado de doctor	Renovación planta académica con grado de doctor	Director General de Personas	2022	Informe de contrataciones realizadas en el período	Nº de académicos con grado de doctor	70 académicos con grado de doctor
Fortalecimiento de la capacidad investigativa institucional	Implementar programa de capacitación en escritura académica y formulación de proyectos	Director de Investigación	2022	Informe de académicos que participaron en programa de escritura académica y formulación de proyectos	Nº de académicos capacitados en escritura académica y formulación de proyectos	70 académicos adicionales capacitados en escritura académica y formulación de proyectos
	Constitución de núcleos, centros y grupos de investigación UDLA, con programas de apoyo	Director de Investigación	2022	Informe de núcleos, centros y grupos de investigación formalizados	Nº de núcleos, centros y grupos	4 núcleos, 5 centros y 6 grupos
	Fortalecer los proyectos de investigación internos de UDLA y entregar apoyo a la formulación de proyectos externos	Director de Investigación	2022	Informe de adjudicación de proyectos de investigación	Nº de proyectos de investigación en ejecución	37 proyectos de investigación en ejecución
	Incentivos a la publicación de artículos académicos indexados y material académico no indexado	Director de Investigación	2022	Informe de publicaciones indexadas y no indexadas	Nº de publicaciones indexadas Scopus/WoS/Scielo Nº de materiales académicos no indexados	100 publicaciones indexadas el 2022 50 materiales de enseñanza generados el 2022

**RECURSOS ASOCIADOS A LA SUPERACIÓN DE DEBILIDAD \$424.000.000**

**Debilidad 4:** Si bien se ha consolidado el vínculo con egresados y empleadores mediante políticas y mecanismos para retroalimentar el proceso formativo, se requiere que esta retroalimentación sea sistemática y significativa en el 100% de las carreras vigentes.

**Objetivo:** Lograr niveles óptimos de relación con egresados y empleadores que permitan sistematizar la retroalimentación de los procesos formativos de todas las carreras con admisión.

Planes de acción	Acciones	Responsable	Plazo	Medio de verificación	Indicador de logro	Meta
Vinculación permanente y sistemática con empleadores y egresados	Diseñar e implementar Plan Anual de Relacionamiento con Egresados y Empleadores	Director de Egresados	2020	Plan anual desagregado con objetivos a nivel de carreras y campus	% de implementación del plan	100% de implementación del Plan Anual de Relacionamiento con Egresados y Empleadores en carreras con admisión vigente
	Formalizar encuentros anuales de egresados con el fin de brindar retroalimentación al plan formativo e identificar las necesidades de formación continua	Decanos (+ Directores de Escuela + DGC)	2020-2022	Reporte de encuentros anuales realizados por escuelas con sus egresados	N° de carreras con encuentros anuales de egresados con informes de retroalimentación del Perfil de Egreso y Plan de Estudios	100% de carreras con admisión vigente con encuentros anuales de egresados en cada campus
	Formalizar el Consejo Curricular Asesor de Escuela conformado por empleadores y egresados	Directores de Escuela (+ DGC)	2019-2022	Reporte anual de consejos curriculares realizados por Escuela	N° de escuelas con Consejo Curricular Asesor con empleadores y egresados con informes de retroalimentación del Perfil de Egreso y Plan de Estudios	100% de carreras vigentes con informes anuales de retroalimentación por parte de egresados y empleadores  100% de carreras vigentes con Consejo Curricular Asesor compuesto por egresados y empleadores

**RECURSOS ASOCIADOS A LA SUPERACIÓN DE DEBILIDAD:** *Incluido en presupuesto de operación.*

<b>Debilidad 5:</b> La Universidad requiere otorgar mayor relevancia a los resultados del proceso de jerarquización, de forma de robustecer la carrera académica institucional.						
<b>Objetivo:</b> Fortalecer la carrera académica considerando el cumplimiento del Compromiso Académico en los procesos de jerarquización y aumentando los beneficios e incentivos en las dos categorías superiores de la jerarquía académica.						
Planes de acción	Acciones	Responsable	Plazo	Medio de verificación	Indicador de logro	Meta
Fortalecimiento del proceso de jerarquización, considerando una actualización de su procedimiento e incorporando en este el cumplimiento del Compromiso Académico	Elaborar y difundir manual para definir Compromiso Académico anual, considerando la jerarquía académica y las funciones que puede desempeñar un académico de acuerdo con su perfil (docencia, gestión académica, Vinculación con el Medio e Investigación)	Vicerrector Académico (+ Decanos + DGP)	2019	Manual de definición de Compromiso Académico, ajustado por jerarquía Plan comunicacional	Toma de conocimiento Compromisos suscritos por académicos	95% de toma de conocimiento 100% de compromisos suscritos de acuerdo a las definiciones del manual
	Actualizar el procedimiento y las rúbricas institucionales para evaluar ingresos y promociones en la jerarquía académica	Vicerrector Académico (+ Consejo Académico)	2020	Procedimiento de jerarquización ajustado Rúbrica institucional diferenciada para cada categoría de la jerarquía académica	% de académicos evaluados con rúbrica institucional diferenciada por categoría según procedimiento ajustado	100% de académicos evaluados con rúbrica institucional diferenciada por categoría
Ampliación del sistema de beneficios e incentivos para las dos categorías superiores de la jerarquía académica	Definir y aplicar beneficios e incentivos económicos para las dos categorías superiores de la jerarquía académica	Vicerrector Académico (+ DGP)	2021	Documento que define los beneficios e incentivos económicos para los académicos de las dos categorías superiores de la jerarquía académica Informe de beneficios e incentivos asignados	Beneficios aplicados	100% de beneficios aplicados de acuerdo con la categoría

**RECURSOS ASOCIADOS A LA SUPERACIÓN DE DEBILIDAD \$190.000.000**

**Debilidad 6:** No se cuenta con resultados de impacto para todos los programas de VcM que tributan a la Docencia de Pregrado. Se diseñó un Sistema de Evaluación del Modelo de VcM, el que se encuentra en fase de implementación.

**Objetivo:** Contar con un sistema de evaluación que permita medir de forma sistemática los impactos internos y externos de los programas VcM.

Planes de acción	Acciones	Responsable	Plazo	Medio de verificación	Indicador de logro	Meta
Implementación del Sistema de Evaluación VcM	Validar los tipos de indicadores de impacto a utilizar en los programas	DGVcM (+VRA + VRACAI)	2019	Documento validado de indicadores por programa	% de indicadores validados por VRA y VRACAI	100% de indicadores validados
	Capacitar a los equipos de VcM y responsables de los programas de VcM sobre los indicadores a medir	DGVcM	2019	Capacitaciones realizadas de los indicadores	% de los colaboradores y académicos capacitados que participan en los programas	100% de los colaboradores y académicos capacitados
	Aplicar las encuestas definidas para cada programa y según la periodicidad establecida	DGVcM (+facultad + institutos + sedes +PIC)	2020	Aplicación de encuestas a participantes/ beneficiarios/usuarios	100% de programas con encuestas aplicadas	20% de programas de VcM con medición de sus indicadores de impacto internos y externos comprometidos a 2018; 70% a 2019 y 100% a 2020
	Registrar en plataforma SharePoint VcM los resultados de las encuestas e información de ejecución de los programas, de acuerdo a los formatos definidos	DGVcM (+facultad + institutos + sedes + PIC)	2020	Registro de información en plataforma SharePoint VcM	100% de programas con registro de información	
	Emitir reportes de impacto interno y externo de los programas de VcM	DGVcM (+facultad + institutos + sedes +PIC)	2020	Reporte por cada programa	100% de programas de VcM con informe entregado	

**RECURSOS ASOCIADOS A LA SUPERACIÓN DE DEBILIDAD \$ 25.000.000**

## Referencias

### Referencias externas

- Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile. *Resolución N° 230. Acuerdo de Acreditación Institucional Universidad de Las Américas*. Santiago: CNA, 2013.
- Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile. *Criterios de evaluación para carreras y programas de pregrado*. Documento de consulta. Santiago: CNA, 2014.
- Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile. *Glosario de términos complementarios criterios de acreditación de pregrado*. Santiago: CNA, 2015.
- Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile. *Resolución N° 009-4. Aprobación Reglamento que fija el procedimiento para el desarrollo de los procesos de acreditación institucional*. Santiago: CNA, 2016.
- Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile. *Resolución N° 354. Acuerdo de Acreditación Institucional Universidad de Las Américas*. Santiago: CNA, 2016.
- Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile. *Guía para la Evaluación Externa Universidades*. Santiago: CNA, s. f.
- Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile. *Guía para la Evaluación Interna Acreditación Institucional Universidades*. Santiago: CNA, s. f.
- Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas CRUCH, Comisión Asesora de Bibliotecas y Documentación Cabid. *Estándares para Bibliotecas Universitarias Chilenas*. Santiago: CRUCH, 2003.
- Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas CRUCH. *Guía Práctica para la instalación del SCT – Chile*. Santiago: CRUCH, 2007.
- Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas CRUCH. *Manual para la Implementación del Sistema de Créditos Académicos Transferibles SCT – Chile*. Santiago: CRUCH, 2013.
- Dirección del Trabajo. *Código del Trabajo*. Santiago: Gobierno de Chile, 2017.
- IPSO. *Estudio exploratorio sobre efectos de la Acreditación Institucional en la calidad de la educación superior en Chile*. Informe preparado para la Comisión Nacional de Acreditación. Santiago: IPSO, 2010.
- Ministerio de Educación MINEDUC. “Deserción en la educación superior en Chile”. *Serie Evidencias*, Centro de Estudios, año 1, nº 9 (2012).
- Ministerio de Educación MINEDUC. *Aprobación y registro de modificaciones a los Estatutos de Universidad de Las Américas, ORD 06-04285*. Santiago: MINEDUC, 2016.
- Servicio de Información de Educación Superior SIES. *Retención de primer año en educación superior. Programas de pregrado*. Santiago: SIES, Ministerio de Educación, 2014.
- Servicio de Información de Educación Superior SIES. *Instructivo para el proceso 2017 de recolección de datos sobre estudiantes titulados y egresados 2016*. Santiago: SIES, Ministerio de Educación, 2017.

### Publicaciones y documentos UDLA<sup>221</sup>

- UDLA, Dirección de Análisis Institucional. *Efectos de la pérdida de acreditación institucional en la tasa de retención de primer año*. Santiago: UDLA, 2016.
- UDLA, Dirección de Análisis Institucional. *Análisis de Retención*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2017.

<sup>221</sup> Los documentos están disponibles en el Portal de Acreditación Institucional (intranet) y en las unidades, Direcciones y Vicerrectorías correspondientes.

- UDLA, Dirección de Análisis Institucional. *Estudio: Evaluación de impacto del SIAE*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Dirección de Análisis Institucional. *Informe de Assessment Institucional*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Dirección de Análisis Institucional. *Reporte de Encuesta de Caracterización de Estudiantes*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Dirección de Análisis Institucional. *Informe: Ranking de carreras UDLA*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2018.
- UDLA, Dirección de Análisis Institucional. *Nota Técnica: Indicadores de Egreso y Titulación UDLA*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2018.
- UDLA, Dirección de Bibliotecas. *Manual del Sistema de Bibliotecas*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Dirección de Catálogo Curricular. *Procedimiento de Ajuste Curricular*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2016.
- UDLA, Dirección de Catálogo Curricular. *Memoria de Ajustes Curriculares 2016-2017*. Disponible en portal interno de Planes de Estudios. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Dirección de Investigación. *Resultados Fondo Concursable: Apoyo a la participación en eventos nacionales e internacionales. Convocatoria noviembre 2015*. Santiago: UDLA, 2015.
- UDLA, Dirección de Investigación. *Informe de Resultados 2016: Fondo concursable Proyectos de Investigación*. Santiago: UDLA, 2016.
- UDLA, Dirección de Investigación. *Resultados Fondo Concursable: Apoyo a la participación en eventos nacionales e internacionales. Convocatoria abril 2016*. Santiago: UDLA, 2016.
- UDLA, Dirección de Investigación. *Resultados Fondo Concursable: Apoyo a la participación en eventos nacionales e internacionales. Convocatoria marzo 2016*. Santiago: UDLA, 2016.
- UDLA, Dirección de Investigación. *Resultados Fondo Concursable: Apoyo a la participación en eventos nacionales e internacionales. Convocatoria mayo 2016*. Santiago: UDLA, 2016.
- UDLA, Dirección de Investigación. *Resultados Fondo Concursable: Incentivo a publicaciones junio 2016*. Santiago: UDLA, 2016.
- UDLA, Dirección de Investigación. *Resultados Fondo Concursable: Proyectos de Investigación 2016*. Santiago: UDLA, 2016.
- UDLA, Dirección de Investigación. *Bases Fondo Concursable: Apoyo a la Investigación en Eventos Nacionales e Internacionales 2017*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Dirección de Investigación. *Resultados Fondo Concursable: Apoyo a la participación en eventos nacionales e internacionales (primer llamado)*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Dirección de Investigación. *Resultados Fondo Concursable: Incentivo a publicaciones (primer llamado 2017)*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Dirección de Investigación. *Resultados Fondo Concursable: Incentivo a publicaciones (segundo llamado 2017)*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Dirección de Investigación. *Resultados Fondo Concursable: Incentivo a publicaciones (tercer llamado 2017)*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Dirección de Investigación. *Bases Fondo Concursable: Proyectos de Investigación 2018*. Santiago: autor. Santiago: UDLA, 2018.
- UDLA, Dirección de Investigación. *Formulario de Postulación Fondo Concursable: Proyectos de Investigación 2018*. Santiago: UDLA, 2018.
- UDLA, Dirección de Investigación. *Resultados Fondo Concursable: Proyecto de Investigación 2018*. UDLA, 2018.
- UDLA, Dirección General de Asuntos Estudiantiles. *Procedimiento Resciliaciones*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2014.

- UDLA, Dirección General de Asuntos Estudiantiles. *Procedimiento Retiro Voluntario*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2014.
- UDLA, Dirección General de Asuntos Estudiantiles. *Procedimiento Atención SRM Admisión Alumno Antiguo*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2015.
- UDLA, Dirección General de Asuntos Estudiantiles. *Procedimiento Atención SRM Servicios Web*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2015.
- UDLA, Dirección General de Asuntos Estudiantiles. *Procedimiento de uso de sistema SRM*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2016.
- UDLA, Dirección General de Asuntos Estudiantiles. *Procedimiento Carga de Aranceles*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Dirección General de Asuntos Estudiantiles. *Procedimiento Carga de Becas*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Dirección General de Asuntos Estudiantiles. *Procedimiento de Agendamiento en sistema SRM*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Dirección General de Finanzas. *Procedimiento de Compras*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2015.
- UDLA, Dirección General de Finanzas. *Procedimiento Presupuestario*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2015.
- UDLA, Dirección General de Personas. *Código de Ética para Colaboradores*. Santiago: UDLA, 2012.
- UDLA, Dirección General de Personas. *Manual de Resciliación y Retiro*. Santiago: UDLA, 2014.
- UDLA, Dirección General de Personas. *Procedimientos de reclutamiento y selección*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Escuela de Medicina Veterinaria. *Encuesta para propietarios de mascotas*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, s. f.
- UDLA, Dirección General de Operaciones. *Plan Maestro de Infraestructura*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Dirección General de Vinculación con el Medio. *Manual de Implementación de Vinculación con el Medio*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Dirección General de Vinculación con el Medio. *Evaluación componente Académico, Programa de Intervención Comunitaria*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2018.
- UDLA, Dirección General de Vinculación con el Medio. *Evaluación Línea Intervención Comunitaria Facultades de Salud y Ciencias Sociales, Estudiantes y Docentes*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2018.
- UDLA, Dirección General de Vinculación con el Medio. *Informe encuesta actores claves medio externo VcM*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2018.
- UDLA, Dirección General de Vinculación con el Medio. *Informe Opinión Centros de Atención Veterinario*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2018.
- UDLA, Dirección General de Vinculación con el Medio. *Plan Anual de Vinculación con el Medio*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2018.
- UDLA, Facultad de Ciencias de la Salud y Facultad de Ciencias Sociales. *Programa de Intervención Comunitaria: una colaboración entre Universidad, organizaciones sociales y municipios*. Santiago: UDLA, 2014.
- UDLA, Facultad de Educación. *Memoria programa Colegio Amigo*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Programa Intervención Comunitaria. *Bases conceptuales y metodológicas del Programa de Intervención Comunitaria. Una colaboración interinstitucional para el aprendizaje situado*. Santiago: UDLA, 2015.
- UDLA, Prorectoría. *Plan de Acción de la Dirección de Tecnologías de la Información*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2017.

- UDLA, Rectoría. *Informe de Autoevaluación Institucional Universidad de Las Américas*. Santiago: UDLA, 2015.
- UDLA, Secretaría General. *Código de Ética para Proveedores*. Santiago: UDLA, 2016.
- UDLA, Secretaría General. *Política de Contratos*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Secretaría General. *Reglamento del Académico*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Secretaría General. *Reglamento General del Alumno*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Secretaría General. *Reglamento para la creación, apertura y cierre de carreras*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Secretaría General. *Reglamento Orgánico de Universidad de Las Américas*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Secretaría General. *Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, s. f.
- UDLA, Subdirección de Planificación y Desarrollo. *Manual de convenciones de diseño en reportes BI*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2014.
- UDLA, Subdirección de Planificación y Desarrollo. *Manual de uso BI - Aspectos básicos*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2014.
- UDLA, Subdirección de Planificación y Desarrollo. *Manual para control de versiones de documentos en BI*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2014.
- UDLA, Subdirección de Planificación y Desarrollo. *Manual de uso repositorio de documentos BI*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Subdirección de Planificación y Desarrollo. *Procedimientos BI*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2018.
- UDLA, Unidad de Gestión Curricular. *Guía de evaluación educativa*. Santiago: UDLA, 2015.
- UDLA, Unidad de Gestión Curricular. *Guía de métodos y estrategias de enseñanza y aprendizaje*. Santiago: UDLA, 2015.
- UDLA, Unidad de Gestión Curricular. *Guía para diseñar, ajustar y rediseñar los planes de estudios*. Santiago: UDLA, 2015.
- UDLA, Unidad de Gestión Curricular. *Guía para elaborar y usar programas de asignatura*. Santiago: UDLA, 2015.
- UDLA, Unidad de Gestión Curricular. *Guía de metodologías de enseñanza y aprendizaje para estudiantes adultos*. Santiago: UDLA, 2016.
- UDLA, Unidad de Gestión Curricular. *Guía para el diseño y desarrollo curricular de entornos virtuales de aprendizaje*. Santiago: UDLA, 2016.
- UDLA, Unidad de Gestión Curricular. *Guía para elaborar procedimientos de graduación y titulación*. Santiago: UDLA, 2016.
- UDLA, Unidad de Gestión Curricular. *Guía para elaborar procedimientos de prácticas*. Santiago: UDLA, 2016.
- UDLA, Unidad de Gestión Curricular. *Evaluación Diagnóstica de Ingreso: flujos y protocolos*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Unidad de Gestión Curricular. *Guía del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Unidad de Seguimiento de Resultados Académicos. *Resultados Académicos de primer semestre 2015*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2015.
- UDLA, Unidad de Seguimiento de Resultados Académicos. *Resultados Académicos de segundo semestre 2015*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2015.
- UDLA, Unidad de Seguimiento de Resultados Académicos. *Resultados Académicos de primer semestre 2016*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2016.

- UDLA, Unidad de Seguimiento de Resultados Académicos. *Resultados Académicos de segundo semestre 2016*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2016.
- UDLA, Unidad de Seguimiento de Resultados Académicos. *Resultados Académicos de primer semestre 2017*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Unidad de Seguimiento de Resultados Académicos. *Resultados Académicos de segundo semestre 2017*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Vicerrectoría Académica. *Plan de Desarrollo Estratégico 2014-2016*. Santiago: UDLA, 2014.
- UDLA, Vicerrectoría Académica. *Reglamento de Facultades, Escuelas e Institutos*. Santiago: UDLA, 2014.
- UDLA, Vicerrectoría Académica. *Modelo Educativo Universidad de Las Américas*. Santiago: UDLA, 2014.
- UDLA, Vicerrectoría Académica. *Política de Investigación de Universidad de Las Américas*. Santiago: UDLA, 2015.
- UDLA, Vicerrectoría Académica. *Reglamento del Alumno Ayudante y del Alumno Auxiliar de asignatura*. Santiago: UDLA, 2015.
- UDLA, Vicerrectoría Académica. *Plan de Acompañamiento Académico*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2016.
- UDLA, Vicerrectoría Académica. *Plan de Evaluación del Logro del Perfil de Egreso*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2016.
- UDLA, Vicerrectoría Académica. *Docencia de Pregrado en UDLA: propósitos, políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Vicerrectoría Académica. *Informe de resultados: Evaluación Diagnóstica 2017*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Vicerrectoría Académica. *Iniciativas y metodologías sello de enseñanza- aprendizaje por Facultad*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Vicerrectoría Académica. *Política de Jerarquización Académica*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Vicerrectoría Académica. *Reporte de Evaluación de la Gestión Docente en Campus 2015-2017*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Vicerrectoría Académica. *Informe de resultados: Evaluación Diagnóstica 2018*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2018.
- UDLA, Vicerrectoría Académica. *Reporte de material de investigación para la docencia*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2018.
- UDLA, Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio. Programa de Intervención Comunitaria. La gran innovación pedagógica de Universidad de Las Américas. *Revista Vinculación con el Medio*. Año II, N° 2 (2015).
- UDLA, Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio. *Reglamento de Admisión*. Santiago: UDLA, 2015.
- UDLA, Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio. Operativos ciudadanos: trabajando con y para la comunidad. *Revista Vinculación con el Medio*. Año III (3) (2016).
- UDLA, Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio. *Política de Vinculación con Egresados y Empleadores*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio. *Política de Vinculación con el Medio*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio. VcM: UDLA comprometida con la docencia de calidad. *Revista Vinculación con el Medio*. Año IV (4) (2017).
- UDLA, Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio. *Manual de Becas*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2018.

- UDLA, Vicerrectoría de Admisión y Vinculación con el Medio. *Manual de Admisión*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2018.
- UDLA, Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional. *Estudio de los requisitos de admisión*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional. *Plan de Desarrollo Estratégico Actualizado 2014-16: Evaluación del Período*. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional. *Modelo de Calidad Institucional de Universidad de Las Américas*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional. *Plan de Desarrollo Estratégico 2017-2021*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Vicerrectoría de Extensión y Admisión. UDLA, 25 años. *Revista Vida Universitaria*. Año VIII (17) (2013).
- UDLA, Vicerrectoría de Operaciones. *Informe a CNA: Proceso de Cierre de Campus Santiago Norte*. Santiago: UDLA, 2017.
- UDLA, Vicerrectoría de Operaciones. Procedimiento uso de recursos de Infraestructura y Equipamiento. Documento de uso interno. Santiago: UDLA, 2017.

### Decretos de Rectoría UDLA

- UDLA, Rectoría. (2014). *Decreto de Rectoría N° 08082014-1. Promulgación del Reglamento de Facultades, Escuelas e Institutos*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2016). *Decreto de Rectoría N° 18022016-1. Promulgación Código de Ética para Proveedores*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2015). *Decreto de Rectoría N° 09122015-01. Promulgación acuerdo de Junta Directiva que crea la Dirección General de Aseguramiento de Calidad y Análisis Institucional*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2018). *Decreto de Rectoría N° 15022018-01. Promulgación acuerdo de la Junta Directiva que aprueba el Reglamento de Admisión*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2015). *Decreto de Rectoría N° 19012015-1. Promulgación Reglamento del Alumno Ayudante y del Alumno Auxiliar de asignatura*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2015). *Decreto de Rectoría N° 20062015-04. Promulga acuerdo de la Junta Directiva que crea la Dirección de Investigación y publica la Política de Investigación de Universidad de Las Américas*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2015). *Decreto de Rectoría N°22062015-2. Delega dependencias*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2016). *Decreto de Rectoría N° 16122016-01. Promulgación acuerdo de la Junta Directiva que crea la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2016). *Decreto Rectoría N° 27042016-01. Crea el Comité de Rectoría*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2017). *Decreto de Rectoría N° 01082017-01. Manual de gestión de personas*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2017). *Decreto de Rectoría N°17052017-01. Aprobación y promulgación Reglamento para la Creación, apertura y Cierre de Carreras, Programas, Sedes y Campus*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2017). *Decreto de Rectoría N° 18102017-01. Promulgación acuerdo de la Junta Directiva que aprueba el Reglamento General del Alumno*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2017). *Decreto de Rectoría N° 18102017-02. Acuerdo de la Junta Directiva que aprueba las modificaciones al Reglamento Orgánico de Universidad de Las Américas*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2017). *Decreto de Rectoría N° 19102017-01. Aprobación y promulgación de la Política de Vinculación con el Medio*. Santiago.

- UDLA, Rectoría. (2017). *Decreto de Rectoría N° 21062017-01. Promulgación acuerdo de la Junta Directiva que aprueba el Reglamento del Académico*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2017). *Decreto de Rectoría N° 22112017-01. Aprobación y promulgación de la Política de Vinculación con Egresados y Empleadores*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2017). *Decreto de Rectoría N° 27032017-01. Proceso de cierre Campus Santiago Norte*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2016). *Decreto de Rectoría N° 16122016-02. Promulgación acuerdo de la Junta Directiva que crea la Dirección General de Vinculación con el Medio*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2018). *Decreto de Rectoría N° 01032018-01. Invita a participar a las Federaciones de Estudiantes en el en el Consejo Superior*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2018). *Decreto de Rectoría N° 22022018-01. Promulga acuerdo de la Junta Directiva sobre designación de cargo de Rectora*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2018). *Decreto de Rectoría N° 14032018-02. Acuerdo de la Junta Directiva que aprueba nombramiento del Vicerrector Académico Gonzalo Vallejo Berenguer*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2018). *Decreto de Rectoría N° 14032018-01. Acuerdo de la Junta Directiva que aprueba nombramiento de Prorectora Loreto Ferrari Bodelon*. Santiago.
- UDLA, Rectoría. (2017). *Decreto de Rectoría N°17052017-01. Aprobación y promulgación Reglamento para la Creación, apertura y Cierre de Carreras, Programas, Sedes y Campus*. Santiago.

#### Páginas web y portales internos UDLA

- Intranet Institucional UDLA. <http://portal-intranet.udla.cl/intranet>
- Plataforma Admisión, interfaz web de matrícula. <http://matriculaadmission.udla.cl>
- Plataforma BI-UDLA. <http://bireportes.udla.cl>
- Plataforma CRM. <http://portalsge.udla.cl/SGEUDLA/main.aspx>
- Plataforma de gestión de compra y desembolso.  
<https://leifs.mycmsc.com/psp/leifsprd/?cmd=login&languageCd=ESP&>
- Plataforma de gestión presupuestaria. <http://10.1.220.163/sap/bpc/web/#cm=BPC> UDLA
- Plataforma de pago online. <http://www.udla.cl/pago-online>
- Plataforma de pago pre liquidación docente. <http://loginpreliquidaciondocente.udla.cl/login.aspx>
- Plataforma de Planificación y Evaluación del Desempeño-*Success Factors*.  
<https://performancemanager4.successfactors.com/login?company=Laureate>
- Plataforma Gestión Costo Docente. <http://vaa.udla.cl>
- Plataforma SGA Banner. <http://sga-intranet.udla.cl/SitePages/inicio.aspx>
- Portal Acreditación Institucional. [www.udla.cl/acreditacion/acreditacion-institucional](http://www.udla.cl/acreditacion/acreditacion-institucional)
- Portal Bibliotecas. <http://bibliotecas.udla.cl>
- Portal Capacitación y Educación Continua. [www.udla.cl/educacion-continua](http://www.udla.cl/educacion-continua)
- Portal DAE-Dirección de Asuntos Estudiantiles. [www.udla.cl/nuevo-dae](http://www.udla.cl/nuevo-dae)
- Portal Didáctica y Educación, Facultad de Educación. <http://didactica.educacion-udla.cl/>
- Portal Empleos. [www.empleos.udla.cl](http://www.empleos.udla.cl)
- Portal Investigación. [www.udla.cl/portal-investigacion](http://www.udla.cl/portal-investigacion)
- Portal Noticias UDLA. <http://noticias.udla.cl/>
- Portal Observatorio de Intervención Comunitaria. [www.observatorioudla.cl/](http://www.observatorioudla.cl/)
- Portal Red de Egresados. [www.redegresados-udla.cl/](http://www.redegresados-udla.cl/)
- Portal Registro Docente. <http://registrodocente.udla.cl>
- Portal SIAE-Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante. [www.udla.cl/siae](http://www.udla.cl/siae)
- Portal Vinculación con el Medio. [www.udla.cl/vinculacion](http://www.udla.cl/vinculacion)
- Repositorio de Programas de Asignatura. <http://admaprog.udla.cl/publico/index.php>
- Repositorio Documentos BI-UDLA. <http://bi.sharepoint.udla.cl>

Sistema Administrador de Perfiles de Egreso ADPE. <http://adpe.udla.cl/>  
Sistema Administrador de Programas de Asignatura ADPRO. <http://adpro.udla.cl/intranet/index.php>  
Sistema de gestión de prácticas FEDU. <http://sgp.udla.cl/>  
Sistema de Información Consolidada del Alumno SICAL. <http://sical.udla.cl/ingreso.aspx>  
Sistema de solicitudes de actualización curricular. <http://cambiocatalogo.udla.cl>

#### **Portales de Facultades UDLA**

Facultad de Arquitectura, Diseño y Construcción. [www.arquitectura-udla.cl/](http://www.arquitectura-udla.cl/)  
Facultad de Ciencias de la Salud. [www.cienciasdelasalud-udla.cl/](http://www.cienciasdelasalud-udla.cl/)  
Facultad de Ciencias Sociales. [www.cienciassociales-udla.cl/](http://www.cienciassociales-udla.cl/)  
Facultad de Comunicaciones y Artes. [www.comunicaciones-udla.cl/](http://www.comunicaciones-udla.cl/)  
Facultad de Derecho. [www.derecho-udla.cl/](http://www.derecho-udla.cl/)  
Facultad de Educación. [www.educacion-udla.cl/](http://www.educacion-udla.cl/)  
Facultad de Ingeniería y Negocios. [www.ingenieria-udla.cl/](http://www.ingenieria-udla.cl/)  
Facultad de Medicina Veterinaria y Agronomía. [www.veterinaria-agronomia-udla.cl/](http://www.veterinaria-agronomia-udla.cl/)

#### **Plataformas de Entornos Virtuales de Aprendizaje UDLA**

Aula Virtual de e-campus. <http://ecampus.udla.cl/login/index.php>  
LMS Cambridge. <http://lms2.cambridgelms.org/touchstone/p/tr/splash>  
Portafolio Digital. <http://eportafolio.udla.cl>  
Portal MIUDLA. [www.udla.cl](http://www.udla.cl) (intranet)

#### **Páginas web externas**

CINDA-Centro Interuniversitario de Desarrollo. [www.cinda.cl](http://www.cinda.cl)  
CNA-Chile. Comisión Nacional de Acreditación. [www.cna.cl](http://www.cna.cl)  
CNED-Consejo Nacional de Educación. [www.cned.cl](http://www.cned.cl)  
Mineduc-Ministerio de Educación de Chile. [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)  
Programa de Desarrollo Docente Laureate. <http://global3.laureate.net/#/welcomescreen>  
QS Stars University Rating. [www.topuniversities.com](http://www.topuniversities.com)  
Red Educacional Laureate. [www.laureate.net](http://www.laureate.net)  
SIES- Servicio de Información de Educación Superior. [www.mifuturo.cl](http://www.mifuturo.cl)

## Índice de Tablas, Figuras y Gráficos

### Índice de tablas

Tabla 1. Estudiantes en regímenes Tradicional (diurno, vespertino) y Executive por sede: 2018.....	14
Tabla 2. Comparación de indicadores de gestión en procesos de autoevaluación: 2015 y 2018* .....	21
Tabla 3. Directores de Carrera por facultad y sede: 2015 y 2018.....	27
Tabla 4. Bibliotecas y salas de estudio por campus: 2017.....	31
Tabla 5. Superficie construida por alumno y años de acreditación en universidades: 2018 .....	31
Tabla 6. Sistemas integrados, número y visualizaciones de reportes BI-UDLA: 2014-2017.....	36
Tabla 7. Distribución de académicos (JCE) según credenciales: 2014-2018 .....	42
Tabla 8. Indicadores de progresión académica: 2015-2018 .....	45
Tabla 9. Miembros del Consejo Directivo de autoevaluación institucional.....	50
Tabla 10. Miembros de la Secretaría Ejecutiva de autoevaluación institucional .....	50
Tabla 11. Miembros del Comité de Área de autoevaluación institucional.....	51
Tabla 12. Grupos de trabajo por área de evaluación.....	52
Tabla 13. Cobertura de encuesta a informantes clave: alumnos y egresados .....	54
Tabla 14. Encuesta a informantes clave: académicos, docentes, administrativos y directivos .....	54
Tabla 15. Muestra efectiva encuesta a informantes clave .....	54
Tabla 16. Actividades realizadas en el proceso de autoevaluación .....	55
Tabla 17. Principales reglamentos y documentos de política universitaria .....	59
Tabla 18. Sistema de Gobierno UDLA.....	61
Tabla 19. Características de las autoridades superiores .....	62
Tabla 20. Autoridades unipersonales .....	62
Tabla 21. Características del Consejo Superior .....	65
Tabla 22. Características del Consejo Académico .....	65
Tabla 23. Características del Comité de Rectoría.....	66
Tabla 24. Autoridades de sede.....	67
Tabla 25. Logro de Propósitos Institucionales: 2014-2016 .....	77
Tabla 26. Principales logros de los Propósitos Institucionales del PDE 2014-16 .....	77
Tabla 27. Logro de Propósitos Institucionales: 2017 .....	79
Tabla 28. Principales logros del primer año del PDE 2017-21.....	79
Tabla 29. Dotación de personal académico y administrativo: 2014-2018 .....	83
Tabla 30. Indicadores de capacitaciones generales: 2014-2017 .....	85
Tabla 31. Participación en Proceso de Evaluación del Desempeño: 2014-2017.....	86
Tabla 32. Descripción de Beneficios del Sistema de Bienestar .....	87
Tabla 33. Evaluación de los indicadores de compromiso UDLA.....	88
Tabla 34. Indicadores de gestión de cobranza: 2014-2017.....	93
Tabla 35. Estado de resultados: 2013-2018.....	95
Tabla 36. Matriz de ingresos: 2013-2018.....	95
Tabla 37. Arancel promedio: 2013-2018.....	96
Tabla 38. Costos y gastos de la operación: 2013-2018 .....	97
Tabla 39. Gasto en remuneraciones: 2013-2018.....	98
Tabla 40. Otros costos y gastos de la operación: 2013-2018.....	98
Tabla 41. Plan de eficiencias: 2014-2018 .....	98
Tabla 42. Plan de fortalecimiento académico: 2014-2018.....	99
Tabla 43. Balance 2016-2018.....	99
Tabla 44. Flujo de caja: 2013-2018.....	100
Tabla 45. Indicadores financieros UDLA: 2016-2018.....	101
Tabla 46. Indicadores de endeudamiento y patrimonio en universidades según años de acreditación: 2016 .....	101
Tabla 47. Resultado y flujo de caja proyectados: 2018-2022.....	105
Tabla 48. Inversiones 2015-2017 y Plan de Inversiones 2018-2022.....	106
Tabla 49. Estándares mínimos de infraestructura UDLA .....	109
Tabla 50. Superficie construida y total, por campus y recintos complementarios: 2018 .....	110
Tabla 51. Superficie construida y total por estudiante, según jornada: 2018 .....	111
Tabla 52. Superficie construida por estudiante en universidades seleccionadas, acreditadas por 4 y 5 años .....	111
Tabla 53. Recintos académicos e instalaciones para servicios complementarios: 2018 .....	112
Tabla 54. Recintos académicos por sede y campus: 2018 .....	112
Tabla 55. Tasa de uso promedio de salas de clase: primer semestre de 2018 .....	113
Tabla 56. Cumplimiento de estándares de equipamiento en facultades, según campus: 2017.....	113

Tabla 57. Inversión en equipamiento: 2015-2018.....	115
Tabla 58. Estándares tecnológicos para la construcción de sistemas de información .....	119
Tabla 59. Inversión en el área de soluciones tecnológicas (desarrollo de software): 2014-2017 .....	120
Tabla 60. Principales indicadores del uso de los sistemas de información: 2014-2017 .....	120
Tabla 61. Indicadores equipamiento académico por sede y campus: 2018 .....	122
Tabla 62. Catálogo de licencias de software académico según disciplina: 2017 .....	123
Tabla 63. Evaluación de recursos tecnológicos en la Encuesta de Satisfacción al Estudiante: 2015-2017 .....	124
Tabla 64. Sistemas enfocados en la Gestión Institucional.....	129
Tabla 65. Sistemas enfocados en Docencia, Vinculación con el Medio e Investigación.....	130
Tabla 66. Tipos de reportes y responsables de su generación.....	133
Tabla 67. Reportes estratégicos para el análisis institucional .....	133
Tabla 68. Principales reportes operativos para el análisis institucional según proceso que evalúa .....	134
Tabla 69. Detalle procesos asociados a la Gestión Institucional de UDLA .....	144
Tabla 70. Principales guías y procedimientos del área de docencia.....	155
Tabla 71. Autoridades de campus a cargo de la gestión de la docencia con dependencia jerárquica y funcional.....	162
Tabla 72. Descripción de funciones a nivel central y campus en gestión de la docencia.....	163
Tabla 73. Carreras cerradas: 2014-2018 .....	167
Tabla 74. Carreras con plan de cierre en curso: 2018.....	168
Tabla 75. Oferta de carreras según estado de vigencia de la carrera: 2014-2018 .....	168
Tabla 76. Oferta de carreras por sede y régimen: 2018.....	169
Tabla 77. Vacantes ofrecidas y ocupadas por sede: 2014-2018 .....	171
Tabla 78. Asistencia de equipos directivos y comités curriculares a Academias Curriculares: 2017.....	172
Tabla 79. Fases de diseño, validación y socialización del Perfil de Egreso UDLA .....	174
Tabla 80. Funciones y responsables del proceso de ajuste al Plan de Estudios.....	180
Tabla 81. Principales ajustes curriculares según facultad: 2014-2017 .....	181
Tabla 82. Asignación de recursos al momento de crear una carrera o programa .....	181
Tabla 83. Asignación de recursos permanentes requeridos por las carreras o programas .....	182
Tabla 84. Inversión bibliográfica: 2014-2017 .....	183
Tabla 85. Recursos bibliográficos impresos por año: 2014-2017 .....	184
Tabla 86. Hemeroteca y recursos electrónicos: 2014-2017.....	184
Tabla 87. Requisitos adicionales de admisión en Universidad de Las Américas: 2018.....	189
Tabla 88. Ingreso de estudiantes nuevos por vía de admisión y requisitos de ingreso, según régimen: 2018.....	190
Tabla 89. Caracterización de alumnos nuevos por vía de admisión y requisitos de ingreso actuales: 2014-2017.....	190
Tabla 90. Matrícula y carreras vigentes: 2014-2018 .....	191
Tabla 91. Matrícula nueva y total, según régimen y tipo de carrera: 2014-2018 .....	192
Tabla 92. Matrícula nueva y total por facultad: 2012-2018.....	192
Tabla 93. Rendimiento vs. Evaluación Diagnóstica, NEM y PSU, por área de evaluación: 2017 (1er. semestre) .....	195
Tabla 94. Mecanismos de aseguramiento de homogeneidad del proceso de enseñanza .....	196
Tabla 95. Métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje utilizados en carreras UDLA .....	199
Tabla 96. Inscripciones de asignaturas según tipo de entorno virtual: 2014-2018 .....	203
Tabla 97. Avance en implementación de la dimensión pedagógica del Modelo Educativo: 2018 .....	205
Tabla 98. Procedimientos de evaluación utilizados en asignaturas UDLA .....	206
Tabla 99. Hitos del Plan de Evaluación del Logro del Perfil de Egreso .....	207
Tabla 100. Avances en la definición y evaluación de asignaturas integradoras: 2017 .....	210
Tabla 101. Logro promedio del Perfil de Egreso tipo de asignatura integradora y facultad: 2017 .....	211
Tabla 102. Participación en evaluación indirecta del Perfil de Egreso: 2017 .....	211
Tabla 103. Responsables del seguimiento de resultados académicos semestrales .....	213
Tabla 104. Calificaciones y aprobación según antigüedad y tipo de carrera del alumno: 2014-2017 .....	215
Tabla 105. Tasas de retención de primer año por tipo de carrera: 2014 -2017 .....	215
Tabla 106. Comparación de retención de primer año según régimen, sede y facultad: 2014 y 2017 .....	216
Tabla 107. Estudiantes de primer año que desertan, según motivo de deserción: 2014-2017 .....	217
Tabla 108. Tasas de titulación por tipo de carrera, régimen y sede: 2012-2017.....	219
Tabla 109. Duración real promedio según duración formal de la carrera: 2012-2017 .....	219
Tabla 110. Personal académico y docente según clasificación académica y razón alumno/JCE: 2014-2018 .....	223
Tabla 111. Distribución de académicos por JCE según credenciales: 2014-2018.....	224
Tabla 112. Dotación académica y docente, y ratios por alumnos en JCE por sede: 2018.....	224
Tabla 113. Programa de Desarrollo Docente Laureate: 2014-2017 .....	225
Tabla 114. Ecosistema de Aprendizaje de Desarrollo Docente: 2017 .....	225
Tabla 115. Participación de académicos y docentes en actividades presenciales PED: 2015-2017.....	226

Tabla 116. Clasificación módulos de aprendizaje vigentes en aula PED.....	227
Tabla 117. Participantes en actividades de actualización disciplinar: 2017 .....	228
Tabla 118. Académicos y docentes jerarquizados, según categoría: 2018 .....	229
Tabla 119. Resultados Evaluación del Desempeño SF para el personal académico: 2014-2017 .....	230
Tabla 120. Compromiso Académico: 2018 .....	230
Tabla 121. Resultados de la Evaluación Docente de los Estudiantes: 2014-2017 .....	232
Tabla 122. Resultados de la Evaluación Docente en Campus: 2015-2017 .....	232
Tabla 123. Resultados de la Autoevaluación del Docente: segundo semestre 2017 .....	233
Tabla 124. Caracterización de estudiantes de primer año UDLA según régimen: 2018 .....	236
Tabla 125. Resultados de evaluaciones diagnósticas por régimen y tipo de carrera : 2017-2018 .....	238
Tabla 126. Resultados de evaluaciones diagnósticas por facultad: 2017-2018 .....	239
Tabla 127. Informe de Sistema de Detección Temprana de Riesgo de Deserción: 2017 (diciembre).....	241
Tabla 128. Componentes del Plan de Acompañamiento Académico .....	242
Tabla 129. Rendimientos de estudiantes activos: 2017 (primer semestre).....	243
Tabla 130. Rendimiento en asignaturas de seguimiento según rendición de talleres: 2017.....	244
Tabla 131. Asistencia a Taller IVU por sede: 2014-2018 .....	244
Tabla 132. Taller de Técnicas de Estudio: 2016 - 2018.....	245
Tabla 133. Inscripciones y aprobación en asignaturas de nivelación por facultad: 2014 – 2017 .....	246
Tabla 134. Estudiantes que asisten a tutorías por institutos, departamentos y escuelas: 2015-2017 .....	246
Tabla 135. Indicadores de cursos de verano: 2014-2017.....	247
Tabla 136. Indicadores de asignaturas críticas, secciones críticas y reprobación: 2014-2017 .....	248
Tabla 137. Alumnos beneficiados y montos totales entregados por becas UDLA: 2014-2017.....	250
Tabla 138. Solicitudes de los estudiantes, registradas en SRM por canal de ingreso: 2014 -2017.....	250
Tabla 139. Temas de consultas de los estudiantes: 2017 .....	251
Tabla 140. Centros de Alumnos Vigentes: marzo 2018.....	254
Tabla 141. Asistencia a talleres extraprogramáticos por sede: 2017 .....	255
Tabla 142. Participación egresados en actividades del Programa de Inserción y Movilidad Laboral: 2014-2017.....	257
Tabla 143. Encuesta de percepción del logro y pertinencia del Perfil de Egreso: .....	258
Tabla 144. Indicadores de pertinencia y calidad del empleo de titulados UDLA de los últimos 5 años.....	260
Tabla 145. Proyectos de Investigación UDLA: 2016-2018.....	266
Tabla 146. Participación de académicos y estudiantes según unidades de investigación: 2016-2018 .....	267
Tabla 147. Eventos científicos: 2015-2017.....	267
Tabla 148. Publicaciones: 2015-2017 .....	268
Tabla 149. Académicos graduados MDU y tesinas por líneas de investigación: 2016-2017 (número de académicos) .....	270
Tabla 150. Material multimedia de aulas virtuales: 2014-2017.....	271
Tabla 151. Producción de material docente impreso UDLA: 2017 .....	271
Tabla 152. Relación de los objetivos de Vinculación con el Medio con líneas y programas (impacto Interno).....	275
Tabla 153. Contribución de Líneas de Vinculación según medio externo relevante (impacto externo) .....	275
Tabla 154. Convenios vigentes según tipo e institución (número de convenios vigentes) .....	276
Tabla 155. Regiones, comunas y barrios participantes Programa Intervención Comunitaria: 2018.....	277
Tabla 156. Principales resultados del Programa de Intervención Comunitaria: 2014-2017 .....	277
Tabla 157. Principales resultados académicos del Programa de Intervención Comunitaria: 2014-2017 .....	278
Tabla 158. Principales resultados Operativos Ciudadanos: 2014-2017 .....	280
Tabla 159. Principales resultados académicos Programa Operativos Ciudadanos: 2014-2017.....	280
Tabla 160. Programa Centros de Atención a la Comunidad: 2014-2017 .....	281
Tabla 161. Principales resultados de Centros de Atención UDLA: 2014 – 2017 .....	283
Tabla 162. Principales resultados de carreras asociadas a Centros de Atención a la Comunidad: 2014-2017 .....	283
Tabla 163. Principales resultados Programa Colegio Amigo: 2014-2017 .....	284
Tabla 164. Principales resultados Extensión Académica: 2014-2017 .....	285
Tabla 165. Principales actividades de Extensión Académica: 2014-2017 .....	285
Tabla 166. Indicadores de participación Congreso de Tecnologías para la Educación: 2014-2017.....	286
Tabla 167. Indicadores asociados al Convenio UDLA-Explora: 2014-2017.....	287
Tabla 168. Indicadores de participación Coloquios de Educación Matemática: 2014-2017.....	287
Tabla 169. Principales alianzas y/o convenios para actividades de Extensión Académica: 2014-2017.....	288
Tabla 170. Participación en Perfeccionamiento y Encuentros con Egresados y Empleadores: 2014-2017 .....	289
Tabla 171. Principales actividades de Perfeccionamiento Continuo para Egresados: 2014-2017 .....	289
Tabla 172. Indicadores de participación en Programa de Inserción y Movilidad Laboral: 2014-2017 .....	291
Tabla 173. Indicadores de participación en Programa de Responsabilidad Ciudadana y Debates: 2014-2017.....	292
Tabla 174. Indicadores de participación en Cartelera Cultural: 2014-2017.....	292

Tabla 175. Indicadores de participación en Programa Actívate y Súmate: 2014-2017 .....	293
Tabla 176. Cantidad de actividades por Línea de Vinculación con el Medio: 2014-2017 .....	293

### Índice de figuras

Figura 1. Autoridades Superiores Unipersonales.....	13
Figura 2. Síntesis del Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21 .....	17
Figura 3. Modelo de Vinculación con el Medio UDLA .....	18
Figura 4. Integración de sistemas para la generación de información .....	35
Figura 5. Cronograma general del proceso UDLA.....	48
Figura 6. Organización del Proceso de Autoevaluación.....	49
Figura 7. Etapas del proceso de autoevaluación institucional UDLA .....	52
Figura 8. Organigrama de Universidad de Las Américas .....	64
Figura 9. Estructura matricial a nivel de sede .....	69
Figura 10. Etapas y actividades del PDE .....	73
Figura 11. Integración de los sistemas de información .....	128
Figura 12. Esquema funcional del Sistema Business Intelligence de UDLA.....	132
Figura 13. Origen y mecanismos de difusión de reportes desde BI-UDLA .....	136
Figura 14. Herramientas de consulta en línea de los reportes BI-UDLA.....	137
Figura 15. Componentes del Modelo de Calidad UDLA.....	140
Figura 16. Mapa de procesos Universidad de Las Américas .....	141
Figura 17. Procesos del área de Docencia de Pregrado .....	155
Figura 18. Modelo Educativo UDLA .....	156
Figura 19. Dimensión pedagógica Modelo Educativo UDLA .....	157
Figura 20. Fases de implementación de la dimensión Pedagógica del Modelo Educativo UDLA .....	160
Figura 21. Organigrama de la Vicerrectoría Académica .....	161
Figura 22. Políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad de la oferta académica UDLA .....	165
Figura 23. Síntesis del procedimiento para la creación y apertura de carreras, programas, sedes y campus.....	166
Figura 24. Síntesis del procedimiento para el cierre de carreras, programas, sedes y campus.....	167
Figura 25. Integración de plataformas de administración curricular.....	173
Figura 26. Portal Planes de Estudio UDLA .....	173
Figura 27. Imagen referencial de una Matriz de Tributación Curricular UDLA .....	175
Figura 28. Malla Curricular de Construcción Civil .....	177
Figura 29. Estructura de los Programas de Asignatura UDLA .....	179
Figura 30. Monitoreo de resultados y Plan de Acompañamiento Académico 2018 .....	193
Figura 31. Secuencia didáctica de procesos formativos UDLA.....	198
Figura 32. Plan de Evaluación del Logro del Perfil de Egreso.....	206
Figura 33. Diseño del flujo de evidencias directas desde Asignaturas Integradoras al Perfil de Egreso .....	208
Figura 34. Sistema de registro de notas y logro de Resultados de Aprendizaje en Asignaturas Integradoras .....	209
Figura 35. Principales motivos de deserción .....	217
Figura 36. Áreas constitutivas del SIAE.....	240
Figura 37. Tablero de control de indicadores de empleabilidad UDLA .....	259

### Índice de gráficos

Gráfico 1. Matrícula Total de Pregrado: 2013-2018.....	10
Gráfico 2. Distribución de sistemas por vicerrectorías y tipo de usuario: 2017.....	119
Gráfico 3. Equipamiento académico según categoría de vida útil: 2014-2017.....	122
Gráfico 4. Inversión en licencias de software.....	123
Gráfico 5. Alumnos por rango de logro en la Evaluación Diagnóstica de Ingreso: 2017-2018 .....	194
Gráfico 6. Resultados en evaluación de diagnóstico versus aprobación de asignaturas: 2017 .....	195
Gráfico 7. Resultados de logro de aprendizaje declarados en Perfil de Egreso: segundo semestre 2017 .....	210
Gráfico 8. Percepción del logro del Perfil de Egreso en Evaluación Indirecta Intermedia: 2017 .....	212
Gráfico 9. Percepción del logro del Perfil de Egreso al finalizar la carrera: 2017 .....	212
Gráfico 10. Tasas de egreso, titulación y titulación oportuna: 2012-2017 .....	218
Gráfico 11. Indicadores académicos de asignaturas de nivelación: 2012-2017 .....	245
Gráfico 12. Aprobación en asignaturas por ciclo de formación y total: 2014-2017 .....	248
Gráfico 13. Tasas de ocupación según 12 y 36 meses de titulación: 2008-2016.....	260
Gráfico 14. Índice de empleabilidad según tipo de carrera: 2014-2018 .....	261

## Índice de Anexos

### Anexos de Gestión Institucional

Anexo de Gestión N° 1, Estatutos de Universidad de Las Américas  
 Anexo de Gestión N° 2, Reglamento Orgánico  
 Anexo de Gestión N° 3, Plan de Desarrollo Estratégico 2017-2021  
 Anexo de Gestión N° 4, Modelo de Aseguramiento de la Calidad  
 Anexo de Gestión N° 5, Reglamento de Facultades, Escuelas e Institutos  
 Anexo de Gestión N° 6, Decreto de Rectoría N° 161206-2016-01 - Promulgación acuerdo de la Junta Directiva que crea la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional  
 Anexo de Gestión N° 7, Decreto de Rectoría N° 22062015-2 - Dependencias de Prorectoría: VRFS, VRAVcM y VRO  
 Anexo de Gestión N° 8, Decreto de Rectoría N° 01032018-01. Formalización de participación de representantes de los estudiantes en el Consejo Superior  
 Anexo de Gestión N° 9, Decreto de Rectoría N° 27032017-01. Proceso de cierre Campus Santiago Norte  
 Anexo de Gestión N° 10, Informe de encuesta a informantes clave  
 Anexo de Gestión N° 11, Resolución Acreditación: N° 230 octubre 2013  
 Anexo de Gestión N° 12, Resolución Acreditación: N° 354 marzo 2016  
 Anexo de Gestión N° 13, Organigramas UDLA  
 Anexo de Gestión N° 14, CV Autoridades UDLA  
 Anexo de Gestión N° 15, Protocolo de acción ante denuncias de acoso sexual en UDLA  
 Anexo de Gestión N° 16, Procedimientos e instrumentos de Planificación Estratégicas  
 Anexo de Gestión N° 17, Informe de Evaluación período PDE 2014-2016  
 Anexo de Gestión N° 18 Informe de Evaluación 2017 PDE  
 Anexo de Gestión N° 19, Manual de Gestión de Personas  
 Anexo de Gestión N° 20, Política de Contratos  
 Anexo de Gestión N° 21, Política Financiera y Control Financiero  
 Anexo de Gestión N° 22, Procedimientos asociados a la Gestión de los Recursos Financieros  
 Anexo de Gestión N° 23, Estados Financieros Universidad de las Américas  
 Anexo de Gestión N° 24, Documentos de Control Interno  
 Anexo de Gestión N° 25, Plan de Inversiones y estrategia de financiamiento  
 Anexo de Gestión N° 26, Contrato de Edificios Arrendados  
 Anexo de Gestión N° 27, Documentos IESA  
 Anexo de Gestión N° 28, Plan Maestro de Infraestructura 2018-2022  
 Anexo de Gestión N° 29, Procedimiento para el uso de los recursos de infraestructura y equipamiento  
 Anexo de Gestión N° 30, Informes Trimestral de Infraestructura 2018 - 3er trimestre  
 Anexo de Gestión N° 31, Compendio de Sistemas y Recursos Tecnológicos UDLA  
 Anexo de Gestión N° 32, Procedimientos asociados a la gestión de la información y análisis institucional  
 Anexo de Gestión N° 33, Estudio: Efectos de la pérdida de acreditación Institucional en la tasa de retención de primer año  
 Anexo de Gestión N° 34, Informe Semestral de Análisis Institucional: 2014-2018/1  
 Anexo de Gestión N° 35, Evaluación de Impacto de Medidas de Apoyo Académico

### Anexos del Área de Docencia de Pregrado

Anexo de Docencia N° 1, Modelo Educativo  
 Anexo de Docencia N° 2, Fundamentos de la Dimensión Pedagógica  
 Anexo de Docencia N° 3, Guía Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso  
 Anexo de Docencia N° 4, Guía para elaborar y usar programas de asignatura  
 Anexo de Docencia N° 5, Guía métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje  
 Anexo de Docencia N° 6, Guía evaluación educativa  
 Anexo de Docencia N° 7, Fichas procedimientos de evaluación  
 Anexo de Docencia N° 8, Reglamento del Académico  
 Anexo de Docencia N° 9, Política de Vinculación con el Medio  
 Anexo de Docencia N° 10, Política de Vinculación con Egresados y Empleadores  
 Anexo de Docencia N° 11, Política de Investigación  
 Anexo de Docencia N° 12, Reglamento para la creación, apertura y cierre de carreras, programas sedes y campus  
 Anexo de Docencia N° 13, Reglamento de Admisión  
 Anexo de Docencia N° 14, Reglamento de matrícula y financiamiento  
 Anexo de Docencia N° 15, Manual de Resciliación y Retiro

Anexo de Docencia N° 16, Ejemplos de Perfil de Egreso y documentos curriculares de carreras  
Anexo de Docencia N° 17, Formulario: Planificación de actividades académicas 2018  
Anexo de Docencia N° 18, Reglamento del Alumno  
Anexo de Docencia N° 19, Reglamento del alumno ayudante y del alumno auxiliar de asignatura  
Anexo de Docencia N° 20, Manual de Becas, Descuentos y Aranceles 201810  
Anexo de Docencia N° 21, Informes de Resultados Evaluación de Diagnóstico 2017  
Anexo de Docencia N° 22, Informes de Rendimiento Académico 201720  
Anexo de Docencia N° 23, Informe Caracterización de Alumnos de primer año  
Anexo de Docencia N° 24, Resultados de Encuesta de Satisfacción de Estudiantes (NPS) 2017  
Anexo de Docencia N° 25, Reglamento especial para la obtención de títulos y grados académicos  
Anexo de Docencia N° 26, Ejemplo Evaluación del Desempeño SF 2018  
Anexo de Docencia N° 27, Instrumentos Evaluación Desempeño Docente  
Anexo de Docencia N° 28, Evaluación de logro del perfil de egreso  
Anexo de Docencia N° 29, Cifras de Vinculación con el Medio

27.8.18  
16 HR