

RESUMEN EJECUTIVO

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL 2022

Universidad de Las Américas



Julio 2022



RESUMEN EJECUTIVO
INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL
JULIO DE 2022

Contenido

PALABRAS DE LA RECTORA	4
1. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL	7
1.1. PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL	7
1.2. ANTECEDENTES GENERALES	8
1.3. MODELO EDUCATIVO	8
1.4. PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO	9
1.5. MODELO DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	11
1.6. SISTEMA INTERNO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	11
1.7. DESARROLLO DE UDLA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS	13
2. AVANCES EN RELACIÓN CON EL PROCESO ANTERIOR	16
2.1. GESTIÓN INSTITUCIONAL	16
2.2. DEBILIDADES IDENTIFICADAS EN EL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO	18
3. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	20
3.1. ORGANIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN	20
3.2. METODOLOGÍA DE LA AUTOEVALUACIÓN Y ESTUDIO DE OPINIÓN A INFORMANTES CLAVE	21
4. GESTIÓN INSTITUCIONAL	23
4.1. DESCRIPCIÓN Y PROPÓSITOS DEL ÁREA	23
4.2. ESTRUCTURA Y GESTIÓN DEL ÁREA	24
4.3. EVALUACIÓN DE CRITERIOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	26
4.3.1 Criterio: Estructura Organizacional y Sistema de Gobierno	26
4.3.2 Criterio: Planificación Estratégica	27
4.3.3 Criterio: Gestión de Recursos Humanos	29
4.3.4 Criterio: Gestión de Recursos Financieros	31
4.3.5 Criterio: Gestión de Recursos Físicos y Tecnológicos	32
4.3.6 Criterio: Gestión de la Información y Análisis Institucional	33
4.3.7 Criterio: Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad	36
4.4. PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	38
4.5. PRINCIPALES RESULTADOS DE ENCUESTA A INFORMANTES CLAVE	39
4.6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	40
5. DOCENCIA DE PREGRADO	42
5.1. DESCRIPCIÓN Y PROPÓSITOS DEL ÁREA	42
5.2. ESTRUCTURA Y GESTIÓN DEL ÁREA	44
5.3. MODELO EDUCATIVO UDLA	44
5.6. ASEGURAMIENTO DE LA HOMOGENEIDAD DEL PROCESO DE ENSEÑANZA	47
5.7. EVALUACIÓN DE CRITERIOS DE DOCENCIA DE PREGRADO	48
5.7.1 Criterio: Diseño y Provisión de Carreras	48
5.7.2 Criterio: Proceso de Enseñanza y Aprendizaje	52
5.7.3 Criterio: Dotación Académica	56
5.7.4 Criterio: Estudiantes	58
5.7.5 Criterio: Vinculación entre Docencia e Investigación	62
5.8. PRINCIPALES INDICADORES DE DOCENCIA DE PREGRADO	64
5.9. PRINCIPALES RESULTADOS DE ENCUESTA A INFORMANTES CLAVE	67
5.10. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE DOCENCIA DE PREGRADO	68
6. VINCULACIÓN CON EL MEDIO	70
6.1. DESCRIPCIÓN Y PROPÓSITOS DEL ÁREA	70
6.2. ESTRUCTURA Y GESTIÓN DEL ÁREA	70
6.3. EVALUACIÓN DE CRITERIOS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	71
6.3.1. Criterio: Política, Modelo y Sistema de Evaluación de la Vinculación con el Medio	71
6.3.2. Criterio: Instancias, Mecanismos y Resultados de la Vinculación con el Medio	73
6.3.3. Criterio: Impacto de la Vinculación en la Institución y el Medio Externo	77
6.3.4. Criterio: Financiamiento y Recursos de Vinculación con el Medio	80
6.4. PRINCIPALES INDICADORES DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	81
6.5. PRINCIPALES RESULTADOS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	82
6.6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	83
7. SÍNTESIS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	85

PALABRAS DE LA RECTORA

El Resumen Ejecutivo del Informe de Autoevaluación Institucional de Universidad de Las Américas, que se entregó a la Comisión Nacional de Acreditación en julio de 2022, sintetiza su avance y desarrollo desde 2018 al presente. UDLA se distingue como una universidad relevante en el Sistema de Educación Superior chileno, conformada por una comunidad educativa con sellos propios, comprometida con la mejora continua, con un proyecto institucional que se ha consolidado y que busca contribuir al progreso de sus estudiantes y egresados, así como al bienestar del país. Dicho desarrollo se basa en una rigurosa planificación estratégica, con una Misión y una Visión que la orienta y define, y un Modelo Educativo cuyo centro es el estudiante y su propósito es avanzar hacia estándares crecientes de calidad, potenciando e integrando la Docencia con la Investigación y la Vinculación con el Medio.

UDLA se caracteriza por ser una institución pluralista e inclusiva que otorga oportunidades de estudio a jóvenes y adultos que aspiran a convertirse en profesionales, contribuyendo a la movilidad social. Un 78% de nuestros estudiantes es primera generación de su familia en ingresar a la universidad, y un 52% de ellos es primera generación en acceder a la educación superior; ellos son un aporte para sus familias y una fuente de progreso social en el país. El espíritu de crecimiento y superación de cada uno de ellos nos compromete y motiva.

En esta oportunidad, me permito un especial reconocimiento para cada integrante de nuestra comunidad universitaria, por el gran esfuerzo realizado durante el inicio de la pandemia de Covid-19. Las actividades formativas debieron adaptarse, durante 2020 y 2021, a las exigencias sanitarias establecidas por las autoridades ministeriales. Las medidas implementadas permitieron su adecuado desarrollo en forma virtual o híbrida, así la Universidad cumplió con sus funciones misionales y avanzó en el logro de sus propósitos y metas de mejora, como lo demuestran los principales indicadores académicos y de gestión del período. Por cierto, los logros que se describen en este informe no habrían sido posibles sin la capacidad de resiliencia y adaptación a los nuevos desafíos que caracteriza a nuestra Institución.

Entre los cambios recientes destacan dos hechos esenciales: a partir de septiembre de 2020 la Universidad tiene como nuevo sostenedor a la Fundación Educación y Cultura, y en 2021 se adscribe al nuevo Sistema de Acceso a la Educación Superior, al considerarlo un sistema que se ha abierto a proyectos más inclusivos, como el de UDLA.

En este período se ha implementado una mejora sustancial en las credenciales de nuestro cuerpo académico y se incorporaron a la planta directiva nuevas autoridades, con experiencia en el Sistema de Educación Superior y en políticas públicas. Ello ha permitido sustentar el significativo avance de las tres funciones misionales de la Universidad.

Además, se llevó a cabo la creación y reestructuración de unidades que han potenciado el despliegue de los propósitos y objetivos de cada área y un mejor funcionamiento del modelo de gestión matricial que caracteriza a la Institución. Así, los Vicerrectores de Sede dependen directamente de Rectoría, lo que permite una relación más integrada de las autoridades de nivel superior. Y se reformula la Dirección General de Asuntos Estudiantiles, ampliando los servicios de Bienestar Estudiantil y el acompañamiento de los estudiantes en riesgo de deserción. Por otra parte, se crea la Vicerrectoría de Investigación, integrando direcciones de otras vicerrectorías y creando una Dirección de Postgrado y una Dirección de Desarrollo y Transferencia, mientras que la Dirección General de Vinculación con el Medio se reestructura y refuerza. La Vicerrectoría Académica también fortalece su trabajo directo con los académicos, a través de una Dirección General de Docencia, y se crea la nueva Dirección de Innovación Académica. Esta última, junto con la Dirección de eCampus, coordinan su acción para aplicar las lecciones de la experiencia adquirida durante la pandemia.

Los cambios y ajustes llevados a cabo se sostienen en el fortalecimiento de la situación financiera de la Institución en los últimos cuatro años. A la vez, la sólida y responsable gestión financiera ofrece sustentabilidad al desarrollo futuro, a través de una planificación quinquenal que entrega soporte al Plan de Desarrollo Estratégico 2022-26, así como al Plan de Mejoramiento que se presenta en la última sección de este informe.

También en este período se han actualizado las políticas y normativas internas en diversos ámbitos. En efecto, políticas que fueron formuladas en 2014 (Modelo Educativo) y 2015 (Política de Investigación y Política de Vinculación con el Medio) han sido actualizadas, reafirmando las definiciones centrales y los valores institucionales que caracterizan a nuestra universidad. Asimismo, fue ajustada la normativa referente a Protocolos de Apertura y Cierre de Carreras y Programas, Reglamento del Estudiante, Reglamento del Académico y Académica y Reglamento de Admisión, este último debido al ingreso de UDLA al Sistema de Acceso a la Educación Superior.

A nivel de resultados del proceso formativo, destaca el incremento en las tasas de retención de primer año asociado al fortalecimiento del Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE). La mejora en los indicadores de progresión

académica ha dado solidez también a las proyecciones de matrícula de pregrado, en tanto se ha experimentado una expansión de los programas de postgrado y postítulo, que acogen tanto a egresados de nuestra casa de estudios como de otras instituciones.

El mayor desarrollo de la Investigación se ha traducido en un aumento de las publicaciones, junto con una mayor participación en proyectos externos y una agenda de vinculación académica con universidades nacionales e internacionales en redes que nos llenan de orgullo. Nuestros investigadores buscan aportar, desde la ciencia y sus propias disciplinas, a la resolución de los problemas que afectan a la sociedad chilena.

La Universidad ha expandido su vinculación con el entorno en múltiples ámbitos, siguiendo un modelo que permite una mejor evaluación de resultados y de su impacto interno y externo. La mayor presencia de UDLA en la discusión tanto de temas disciplinares, como de políticas públicas y de coyuntura nacional, ha contribuido al ejercicio de un debate informado por parte de nuestros estudiantes, de la comunidad y de la opinión pública. En Vinculación con el Medio (VcM) destaca el alto compromiso de nuestros estudiantes quienes, a través de actividades principalmente curriculares, se relacionan con las comunidades, participando en proyectos locales, vinculándose con los barrios, sus autoridades comunales, dirigentes sociales y vecinos. En el período comprendido en este informe, participaron más de 370 mil personas en las distintas actividades de VcM, entre las que se cuentan 98 mil participaciones de estudiantes y más de 20 mil de académicos.

UDLA ha manifestado, históricamente, una preocupación por promover la equidad y el respeto a la diversidad desde una perspectiva de género, en los diversos ámbitos de su quehacer. Junto con la realización de acciones de vinculación y formación, cabe destacar una política de becas que considera iniciativas en esta materia, como la Beca STEM; la elaboración e implementación, en 2018, de un protocolo de acoso sexual; el reconocimiento del nombre social del estudiante, y la reciente creación de la Dirección de Género.

Este Informe de Autoevaluación Institucional representa un trabajo directo de más de 200 académicos y colaboradores, con más de 8.000 participantes en encuestas de autoevaluación, y una participación masiva en otras actividades, como jornadas de trabajo, análisis y discusión. En esta ocasión el proceso de autoevaluación fue precedido por la evaluación y cierre del Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) 2017-21 y la elaboración del nuevo PDE 2022-26. En este nuevo plan proyectamos una universidad que da por superada las debilidades detectadas en los procesos de acreditación previos, que consolida el avance demostrado en la última década y que se plantea con una mirada positiva sobre su rol futuro como un actor colaborativo y propositivo en el Sistema de Educación Superior.

Finalmente, agradezco a cada miembro de nuestra comunidad universitaria por el análisis y la reflexión efectuados en este proceso de autoevaluación. El trabajo realizado reafirma nuestra Misión, Visión y los valores institucionales que guían nuestro proyecto: contribuir con profesionales éticos, ciudadanos responsables y comprometidos con su comunidad. UDLA busca aportar al desarrollo, a través de una educación de calidad, motor central del progreso de las naciones. Seguiremos avanzando con una mirada crítica a nuestras fortalezas y debilidades, fieles al principio de mejorar continuamente. Aspiramos a que este proceso de autoevaluación sea un claro reflejo del firme compromiso institucional con nuestra comunidad universitaria y con nuestro país.

Cordialmente,

Pilar Romaguera Gracia
Rectora



1

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

1. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

1.1. Presentación institucional

Universidad de Las Américas (UDLA) es una corporación de derecho privado, instituida en conformidad con las normas del D.F.L. N°1 de 1981, que inició actividades docentes en 1989. Su entidad controladora es la Fundación Educación y Cultura, constituida en 2020. Desde un principio, UDLA ha estado comprometida con aportar a la igualdad de oportunidades en educación superior y cuenta con un proyecto educativo consolidado que la distingue.

Actualmente, su matrícula alcanza a 26.012 estudiantes de pregrado, 237 de magíster y 975 de postítulo y diplomados, en tanto su planta está constituida por 766 académicos y 637 administrativos. Un 90% de su matrícula proviene de colegios públicos y particulares subvencionados y un 72% de esta matrícula estudia con beca total o parcial. A su vez, un 52% de los estudiantes que ingresan a UDLA es primera generación de su familia en acceder a la educación superior, y un 78% es primera generación en acceder a la universidad. Los egresados de esta casa de estudios obtienen, en promedio, ingresos laborales que superan en casi dos veces los ingresos del jefe de hogar de su familia de origen, evidenciando una de las formas en que la Universidad aporta a la movilidad social de nuestro país.

Desde el último proceso de acreditación a la fecha, 2018 a 2022, la gestión institucional ha estado marcada a nivel interno por la exitosa ejecución del Plan de Desarrollo Estratégico 2017-2021, con un porcentaje de logro de las metas comprometidas superior al 90% y, a nivel externo, por desafiantes cambios en el entorno, frente a los que ha demostrado su gran capacidad de adaptación.

El PDE 2017-21 estableció un compromiso explícito con el desarrollo de las tres funciones misionales: Docencia, Vinculación con el Medio e Investigación. En el ámbito de la Docencia, se ha fortalecido la implementación homogénea y transversal del Modelo Educativo con sus respectivos mecanismos de aseguramiento de la calidad. La planta académica se fortaleció en el período, alcanzando un índice de posgraduación del 90% en académicos regulares. Este proceso ha sido crucial para el desarrollo de la Docencia de Pregrado, la generación de nueva oferta de postgrado y la instalación de capacidades para desarrollar la Investigación.

El Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante se ha consolidado, permitiendo una mejora en la retención, progresión y titulación. Asimismo, el Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso (SAPE) se ha implementado en todos los programas y carreras de la Universidad.

En Investigación, se ha incrementado sostenidamente un conjunto de indicadores como el número de publicaciones indexadas, la calidad de las revistas donde se publica, los niveles de asociatividad de los investigadores y el número de proyectos de investigación. Se destaca que el número de publicaciones indexadas en la base de datos SCOPUS, en los dos últimos años, está ya en el rango superior de las universidades acreditadas en nivel avanzado sin investigación. En cuanto a los proyectos con financiamiento externo, estos aumentaron de 2 en 2018 a 23 en 2022; 15 del sistema Fondecyt, 5 del Fondo de Innovación para la Competitividad Regional y 3 con financiamiento internacional.

En el área de Vinculación con el Medio, se logró la consolidación de esta función como uno de los ejes de la Misión Institucional. Resultaron clave para ello, la actualización de la Política y el Modelo de VcM, el fortalecimiento de la estructura de gestión del área y el compromiso de la comunidad con esta función misional. Entre los resultados más relevantes destacan los logros alcanzados por los programas del ámbito Comunidad y Territorio, la instalación de la metodología de Aprendizaje y Servicio en asignaturas de todas las carreras profesionales con admisión y el mayor involucramiento de los académicos en programas y proyectos de vinculación.

En cuanto a la infraestructura, se hizo un conjunto de mejoras en los distintos campus, fortaleciendo las condiciones de los espacios para académicos, nuevos laboratorios para investigación y habilitación de espacios para el desarrollo de la vida universitaria.

Un hito relevante de este período es la acreditación internacional del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) por parte del programa Audit Internacional de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Así también, el proceso de desarrollo institucional del período ha contado con un adecuado financiamiento para su implementación, y los presupuestos anuales se alinean con la planificación estratégica, disponiendo los recursos para su correcta ejecución. Los indicadores financieros dan cuenta de una institución sustentable.

La mitad del período de autoevaluación estuvo marcado por la crisis sanitaria por Covid-19. Producto de ello, se tomó un conjunto de medidas para adecuar el quehacer universitario y cumplir con el compromiso institucional y la obligación de dar continuidad al proceso formativo en forma equivalente a la presencial, lo que fue reconocido por la Superintendencia de Educación Superior en el marco de sus fiscalizaciones. Por su parte, el Modelo Educativo ha recogido la experiencia institucional de integración de las TIC a la docencia, proceso que se vio necesariamente acelerado a raíz de las consecuencias de la pandemia. Ello favoreció el diseño y la implementación de nuevos programas en modalidad A Distancia, proceso que implicó modificaciones a la estructura de gestión de las carreras, el fortalecimiento de las unidades de generación de contenidos y acciones de capacitación a académicos.

Finalmente, el proceso de desarrollo institucional aquí resumido, adecuadamente planificado y financiado, ha dado paso al Plan de Desarrollo Estratégico 2022-26.

1.2. Antecedentes generales



Las carreras se imparten en modalidad Presencial, Semipresencial y A Distancia; y en jornadas Diurna, Vespertina y Executive. En total, la Universidad alberga a 26.012 estudiantes de pregrado (ver Tabla 1).

Tabla 1. Matrícula total por jornada y modalidad según sede: 2022*

Jornada	Modalidad	Sede			Total
		Santiago	Viña del Mar	Concepción	
Diurna	Presencial	11.509	2.221	2.530	16.260
Vespertina	Presencial	1.668	172	56	1.896
	Semipresencial	14	-	-	14
Executive	Presencial	3.095	854	889	4.838
	A Distancia	3.004	-	-	3.004
Total		19.290	3.247	3.475	26.012

(*) Considera información al 30 de abril de 2022.

Fuente: Dirección General de Análisis Institucional

1.3. Modelo Educativo

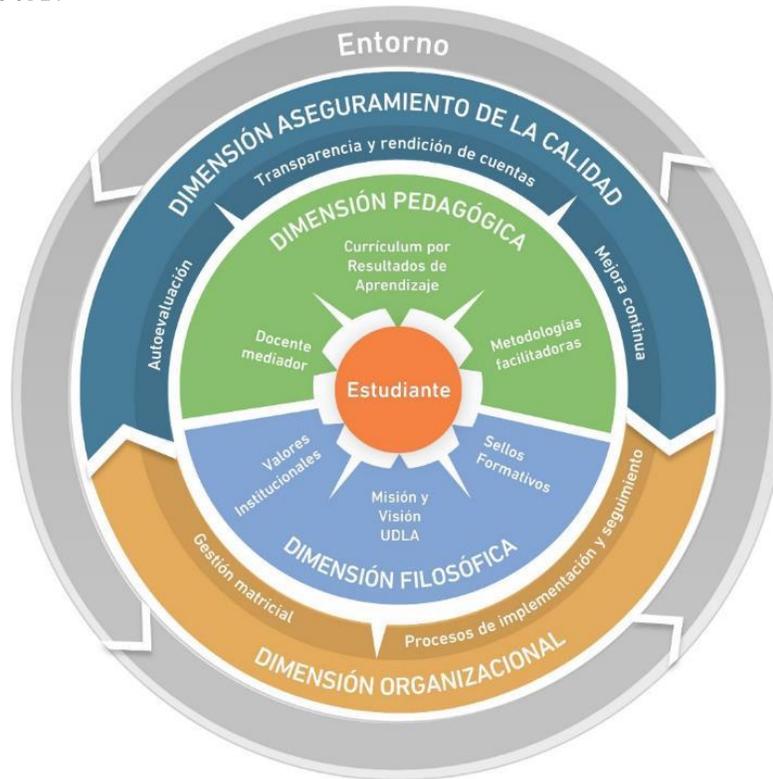
El Modelo Educativo UDLA posee dos propósitos esenciales: establecer las dimensiones filosófica, pedagógica, organizacional y de aseguramiento de la calidad que orientan el proceso de enseñanza y aprendizaje, así como el conjunto de tareas que realizan los actores de la comunidad educativa; y compartir con la comunidad los fundamentos y características de la propuesta educativa de UDLA en el contexto de la educación superior.

El Modelo Educativo consta de cuatro dimensiones: Filosófica, Pedagógica, Organizacional, Aseguramiento de la Calidad (Figura 1). A partir del Modelo Educativo se estructura y orienta el proceso de enseñanza y aprendizaje

centrado en el estudiante, el saber concebido de manera tripartita (saber, saber hacer y saber ser), y se desarrolla el currículum por Resultados de Aprendizaje. Con el objeto de garantizar el alineamiento de la estructura y diseño curricular con el Perfil de Egreso, se cuenta con matrices de tributación, que explicitan la relación de cada asignatura con los Resultados de Aprendizaje declarados en dicho perfil. Además, el diseño curricular contempla un sistema de créditos, estandarizado y homologado al Sistema de Crédito Trasferible (SCT-Chile), que se aplica en la totalidad de las carreras. Para implementar adecuadamente el modelo, se desarrolla de manera periódica un plan de capacitación y perfeccionamiento docente, el que durante los últimos dos años se ha fortalecido con programas específicos para abordar la docencia remota de emergencia.

Los principios del actual Modelo Educativo, sus ámbitos de formación y sistema de créditos datan del año 2010; posteriormente, en 2014-2015 se reorganiza el proceso formativo en torno a Resultados de Aprendizaje, tanto a nivel de perfiles de egreso como en los Programas de Asignatura. A partir de 2016 se perfecciona el Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante y el Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso (SAPE). En los últimos años, se ha continuado reforzando el SIAE, mejorando su estructura de gestión y los mecanismos de apoyo, adaptándolo a las nuevas necesidades del contexto de educación digital en etapa de pandemia y, en 2021, se integran las directrices para la formación virtual y los programas de postgrado.

Figura 1. Modelo Educativo UDLA



Fuente: Modelo Educativo UDLA

1.4. Plan de Desarrollo Estratégico

Durante 2021 se llevó a cabo el proceso de levantamiento del Plan de Desarrollo Estratégico 2022-26 siguiendo las directrices del procedimiento de planificación, establecido en el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad. En el marco de este proceso de planificación se actualizó la Misión Institucional, y se levantó una nueva Visión y Propósitos Institucionales (ver Figura 2).

Para el logro de su Visión, la Universidad estableció seis Propósitos Institucionales que explicitan los desafíos con la docencia y la formación de los estudiantes, el compromiso con el fortalecimiento y el impacto de la Investigación y de la Vinculación con el Medio, así como el despliegue del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, y la

sustentabilidad. Finalmente, un desafío es fortalecer el posicionamiento de la Universidad y mejorar su prestigio en el medio.

Figura 2. Síntesis del Plan de Desarrollo Estratégico 2022-26



Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

1.5. Modelo de Vinculación con el Medio

El Modelo de Vinculación con el Medio de la Universidad (Figura 3) se organiza en los cuatro ámbitos, en los que estudiantes y académicos interactúan con comunidades y actores externos, dando cumplimiento a uno o más de los objetivos descritos en la política y teniendo en cuenta los principios orientadores de la vinculación. En el Modelo de VcM cada ámbito de interacción acoge, en la actualidad, a dos programas. Los ocho programas son sostenidos en el tiempo, se desarrollan en las tres sedes y están constituidos por uno o más proyectos que, a su vez, consideran una o más actividades.

Figura 3. Modelo Institucional de Vinculación con el Medio



Fuente: Política de Vinculación con el Medio UDLA

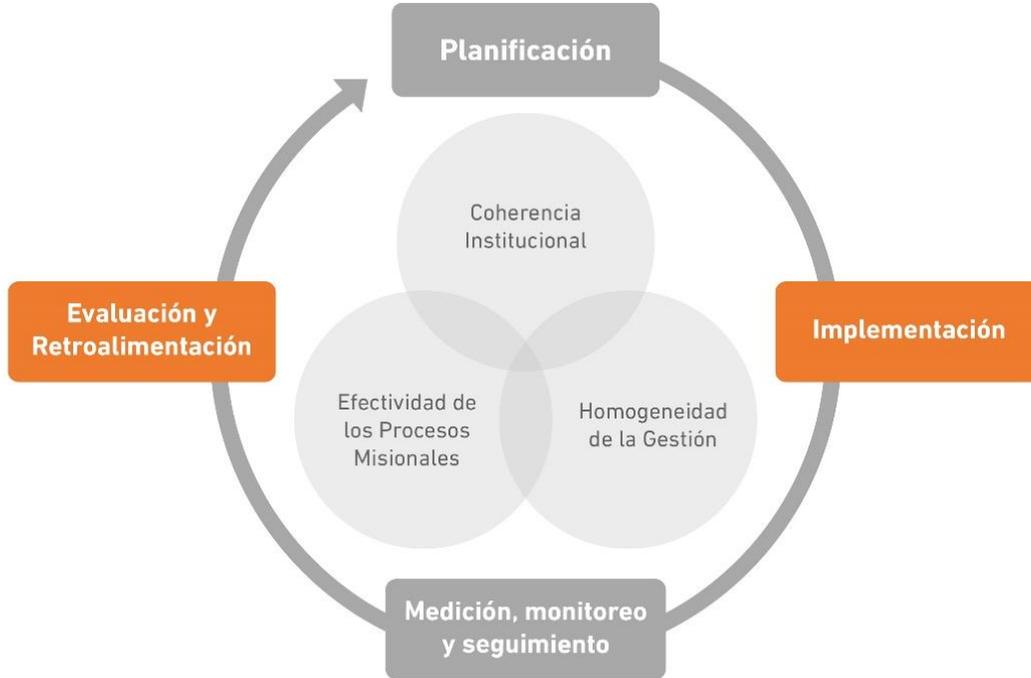
1.6. Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad

El Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad organiza sus distintos mecanismos en torno a tres ejes:

- Coherencia institucional: evaluación de la pertinencia y fidelidad a la Misión Institucional.
- Efectividad de los procesos misionales: evaluación del cumplimiento de los propósitos misionales desplegados en el PDE.
- Homogeneidad: evaluación del despliegue de los indicadores de insumo, proceso y resultados en las sedes y facultades.

El diseño del SIAC-UDLA adopta la configuración de un ciclo de mejora continua (ciclo de Deming), considerando para ello las etapas de planificación, implementación, medición, monitoreo y seguimiento, y evaluación y retroalimentación (Figura 4), todas ellas asociadas a ejercicios autoevaluativos que derivan en planes de mejora. Al llegar a esta última etapa, el ciclo inicia nuevamente con un proceso de planificación que considera las acciones de mejora definidas en el cierre anterior, dando paso a un círculo de mejora continua.

Figura 4. Ciclo de la Calidad, SIAC-UDLA



Fuente: Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad UDLA

El detalle de cada etapa es el siguiente:

- *Planificación*: se recoge y analiza información para establecer acciones de mejora considerando el levantamiento de brechas, desviaciones u oportunidades de mejora.
- *Implementación*: ejecución de lo planificado para alcanzar el logro de objetivos.
- *Medición, monitoreo y seguimiento*: revisión y análisis sistemático de indicadores que proporcionen información del desempeño respecto del cumplimiento de metas, resguardando el avance y los resultados comprometidos. Asimismo, en caso de que se identifiquen desviaciones, se realizará un análisis de causa-raíz para incorporar acciones de mejora de manera oportuna, de tal manera de corregir antes de llegar a la etapa de evaluación.
- *Evaluación y retroalimentación*: determinación del cumplimiento de metas planificadas con base en los indicadores, en relación con lo comparado a partir del estado actual y el estado previsto de lo planificado. Junto con la evaluación se produce la instancia de retroalimentación, que es un factor clave que conlleva a introducir acciones de mejora o corregir alguna desviación. El propósito de la retroalimentación en este ciclo es generar aprendizajes y mejorar continuamente.

1.7. Desarrollo de UDLA en los últimos años



Indicadores comparados procesos de autoevaluación 2018 y 2022



Actividades de VcM 2018-2022:

- Impactan positivamente en la formación de los estudiantes y en las comunidades locales.
- Permitió la retroalimentación de los planes de estudios.
- Más de 370 mil personas participaron.



Tasa de retención de primer año (%)



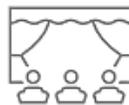
Académicos con tiempo protegido para investigación (N°)



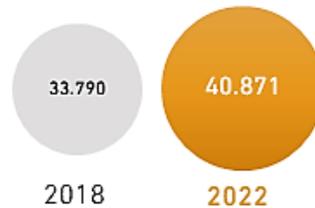
Proyectos externos de investigación en ejecución (N°)



Participantes ámbito Comunidad y Territorio (N°)



Participantes ámbito Ciudadanía y Cultura (N°)



Participantes ámbito Desarrollo Profesional (N°)





2

AVANCES EN RELACIÓN CON EL PROCESO ANTERIOR

2. AVANCES EN RELACIÓN CON EL PROCESO ANTERIOR

La presentación de la superación de debilidades se ha agrupado en las áreas de acreditación Gestión Institucional y Docencia de Pregrado: se ha sintetizado cada debilidad de la resolución N°480 de la CNA, como también sus principales acciones y resultados.

2.1. Gestión Institucional

GESTIÓN INSTITUCIONAL		
DEBILIDAD	PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADOS
<p><i>La Universidad tiene una proporción inferior de profesores con postgrado, especialmente con doctorado, insuficiente para una Universidad trifuncional.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño e implementación de un plan de fortalecimiento académico con foco en el mejoramiento de credenciales, en especial de doctores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se incrementó el número de académicos regulares con doctorado de 29 JCE en 2018 a 170 en 2022. Se logró que del total de académicos regulares (JCE) un 23% tuviera el grado de Doctor. Al considerar el total de académicos (regulares y adjuntos) dicho porcentaje alcanza a 18% en 2022. - Aumento en la dotación de académicos regulares con postgrado, llegando al 90% de estos, medidos como JCE (84% al considerar a los académicos adjuntos). - Aumento de las horas que los académicos regulares le dedican a actividades de VcM e Investigación, pasando de un 8% y 5% a un 11% y 10% respectivamente, entre 2018 y 2021.
<p><i>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.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de la Dirección General de Docencia dentro de la estructura organizacional de la VRA. Uno de sus objetivos es fortalecer los procesos de gestión del cuerpo académico, articulando las acciones de selección y contratación con la Dirección General de Personas y apoyando a las diferentes áreas para mantener la homogeneidad y la pertinencia del cuerpo académico y docente. 	<ul style="list-style-type: none"> - 69% de aprobación para los mecanismos, políticas y normativas de la DGP (Encuesta de Clima 2022). - Encuesta a Informantes Clave: <ul style="list-style-type: none"> o 86% de los académicos conoce los mecanismos de selección y contratación del personal. o 79% de los colaboradores indica que los mecanismos de selección y contratación se aplican correctamente. o un 92% de los colaboradores y un 89% de los académicos coinciden en que los mecanismos de evaluación son conocidos. - En 2019 se realizó una capacitación para todos los líderes UDLA, para apoyar los mecanismos de Evaluación de Desempeño. - Al cierre de 2020, 74 directores de carrera participaron en el diplomado Liderazgo y Gestión de Equipos de Alto Desempeño, certificado por la Universidad Adolfo Ibáñez.
<p><i>Débil articulación entre DGP y facultades con respecto a capacitaciones y ausencia de mecanismos para retener al personal académico perfeccionado.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización del <i>Reglamento del Académico y la Académica</i> (obligaciones, beneficios, jerarquización). - Fortalecimiento en los roles de apoyo al perfeccionamiento académico. - Establecimiento de metas en el PDE y en los PDF asociadas al perfeccionamiento académico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento sostenido en el número y porcentaje de académicos regulares que participan en actividades de formación disciplinar y pedagógica, el número de actividades y el promedio de actividades por académico. - En cuanto a las capacitaciones transversales, durante 2021 se ejecutaron acciones de perfeccionamiento para 820 colaboradores, donde 419 fueron orientadas al personal académico. La cantidad de horas de capacitación para el personal académico fueron en total 36.540 horas.
<p><i>Insuficiente estandarización de los espacios y servicios complementarios a la vida universitaria, registrándose disparidades entre sedes y campus en dicho ámbito.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización del Plan Maestro de Infraestructura, incorporando espacios y servicios complementarios. - Elaboración de un manual de espacios y servicios complementarios, que contiene las fichas de estándar de infraestructura, equipamiento, ratios y niveles de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - En 2019 se desarrollaron 39 proyectos, con una inversión total de MM \$2.863, centrados en fortalecer la infraestructura y equipamiento y mejoras en la Red de Bibliotecas y equipamiento académico. - En 2020 hubo 33 proyectos, con una inversión de MM \$3.008, aún en el contexto de la pandemia,

GESTIÓN INSTITUCIONAL		
DEBILIDAD	PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADOS
		donde las posibilidades de realizar los trabajos programados en campus fueron bajas. <ul style="list-style-type: none"> - En 2021 se aprobaron MM \$4.500 destinados a las mejoras de los recintos de Biblioteca (Campus Providencia y Santiago Centro), patios y lugares de esparcimiento (Campus Santiago Centro). - A 2022, UDLA cuenta con un 19,5% de su superficie construida dedicada a recintos para la vida universitaria.
<p><i>Las proyecciones financieras no son realistas, por lo que la Universidad continuaría dependiendo del apoyo de su relacionada para garantizar la sustentabilidad de su proyecto institucional.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones sobre la implementación del Plan Financiero Quinquenal: <ul style="list-style-type: none"> · Racionalización de gastos y austeridad presupuestaria: excluyendo las remuneraciones, los gastos totales han disminuido cerca de un 16%. · Optimización de la oferta académica. · Fortalecimiento del SIAE, para la profundización de las acciones para mejorar la retención. - Recuperación aranceles promedio producto del efecto combinado de la fijación de aranceles para alumnos nuevos, graduación paulatina de las primeras cohortes que recibieron becas durante el período de no acreditación y racionalización de la oferta. 	<ul style="list-style-type: none"> - La evolución de los indicadores financieros da cuenta de la efectividad de las acciones desarrolladas en el Plan Financiero Quinquenal, en el marco del Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21. - En la comparación de las proyecciones de Estados de Resultados presentadas en el Informe de Autoevaluación 2018 con los resultados reales de cada año, se observa que estas fueron mejores que lo proyectado, dándole fiabilidad a las proyecciones presentadas en el marco del proceso anterior.
<p><i>Pese a que este indicador (matrícula) presenta un comportamiento ascendente en 2018, vuelve a presentar una caída de casi 1.000 estudiantes respecto a 2017, y en los últimos 5 años no se han logrado cubrir las vacantes ofrecidas.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento SIAE y DGAE. - Apertura carreras modalidad A Distancia. - Ajustes al Modelo Educativo, a la estructura de gestión de las carreras, fortalecimiento de las unidades de generación de contenidos, planes de capacitación de profesores, y estrategias de promoción y admisión, entre otros. - Adscripción al Sistema de Acceso a la Educación Superior. - Solicitud ingreso a gratuidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se logra estabilidad en la matrícula nueva y aumentos en el número de estudiantes totales. - En la admisión 2022 incrementaron los puntajes promedio PDT y ranking en comparación con el año anterior de 35 y 16 puntos respectivamente. Esto permite prever mejores tasas de retención y consecuentemente un incremento en el número total de estudiantes. - UDLA mejoró su indicador de retención (80% al 2021), lo que posibilitó un aumento de la matrícula total de la Universidad, pasando de 23.114 estudiantes de pregrado en 2018 a 26.012 en 2022.
<p><i>La Universidad identifica como aspecto a mejorar el desarrollar instancias periódicas de control y seguimiento de los planes de las facultades por parte del Comité de Rectoría</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización del procedimiento de monitoreo, seguimiento y evaluación de los Planes de Desarrollo de las Facultades del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad. - Creación de la Subdirección de Planificación y Desarrollo en la VRACAI, encargada de monitorear el PDE y acompañar los procesos de planificación y monitoreo en las facultades y escuelas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de Desarrollo de Facultad monitoreados y evaluados anualmente, los que presentan niveles de cumplimiento superior al 80%. Los resultados de la evaluación de los Planes de Desarrollo de las Facultades son presentados al Comité de Rectoría.

2.2. Debilidades identificadas en el área de Docencia de Pregrado

DOCENCIA DE PREGRADO		
DEBILIDAD	PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADOS
<p><i>La retención de primer año es baja en relación con el sistema universitario y hay dispersión entre niveles de formación, régimen de estudio y sedes.</i></p> <p><i>Apoyos incipientes en el ámbito psicosocial.</i></p> <p><i>Los estudiantes de las carreras técnicas vespertinas indicaron debilidades en los programas de apoyo para ellos, aspecto que podría estar incidiendo en las bajas tasas de retención que presenta dicho programa.</i></p>	<p>Fortalecimiento del SIAE en los ámbitos psicosocial, financiero y académico:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Implementación de un ciclo de desarrollo estudiantil, identificando hitos y definiendo indicadores para medir la efectividad de las acciones de retención y un plan comunicacional basado en estos hitos. · Creación de un comité extraordinario de becas. · Contratación de psicólogos y trabajadores sociales en cada campus. · Creación de la Dirección de Retención y la Dirección de Relacionamento y Bienestar Estudiantil. · Reforzamiento del Plan de Acompañamiento Académico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentos de la retención, del 70% al 80% a nivel institucional. - Carreras profesionales aumentan retención del 73% al 81%. - Carreras técnicas aumentan retención del 56% al 72%. - Tendencia positiva en la retención de primer año y los valores en 2021. - Los indicadores de atención psicosocial aumentaron, llegando a un máximo en 2020, producto de la pandemia. - Aumento de la participación de los estudiantes en las actividades de bienestar estudiantil y vida universitaria, tales como talleres de técnicas de estudio, autocuidado, bienestar y actividades extracurriculares.
<p><i>Falta que el vínculo con egresados y empleadores sea sistemático y significativo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuste en la dependencia jerárquica de la Dirección de Egresados y Empleabilidad, pasando a ser parte de la Vicerrectoría Académica, de manera de fortalecer la articulación del vínculo con egresados con los procesos académicos institucionales. - Rediseño e implementación de estrategia de relacionamiento con egresados y empleadores en cuatro líneas de trabajo: retroalimentación del Perfil de Egreso, promoción de la empleabilidad y movilidad laboral, Plan de Perfeccionamiento Continuo y sentido de pertenencia de los egresados con la Universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación de perfiles de egreso: en el trienio 2019-2021 han participado 1.236 egresados con menos de tres años de egreso, generándose 47 informes en el período. - Incremento en las ofertas y vacantes en la Nueva Bolsa de Empleos. - Ferias laborales: la participación de egresados aumentó con un total de 6.713 currículums registrados en las instancias generadas, los que accedieron a 11.665 vacantes totales, en comparación con los 1.027 currículums y 1.186 vacantes de 2019. En total, la participación de egresados en diversas instancias generadas aumentó en un 113% en el período 2019-2021. - Se potenció la relación con empleadores. La base de empleadores aumentó en el último período, de 1.371 en 2019 a 2.193 en 2021. - Incremento en la oferta de programas de magister y educación continua.
<p><i>La investigación aún está en una etapa embrionaria.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de la Vicerrectoría de Investigación (VRI). La estructura interna de VRI fue fortalecida a través de la creación de la Dirección de Transferencia Tecnológica. Asimismo, se trasladó la dependencia de la Dirección de Postgrado a esta Vicerrectoría. - Fortalecimiento de la planta académica mediante la contratación de académicos con perfil de investigador, privilegiando el grado de Doctor. - Actualización de la Política de Investigación. - Incremento del presupuesto destinado al financiamiento de las actividades relacionadas con el desarrollo de la Investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> - A la base de los resultados en la generación de productos de investigación está la mejora de las credenciales del cuerpo académico y el crecimiento en el número de académicos con actividad en investigación. Destaca el número de publicaciones y los niveles de asociatividad de los investigadores. - Las publicaciones SCOPUS subieron de 11 en 2016 a 238 en 2021. - En términos de proyectos de investigación, se ha mantenido en 28 el número de proyectos con financiamiento interno, mientras que al cierre de este informe se encuentran en ejecución tres proyectos Fondecyt regulares, ocho de iniciación, cuatro de postdoctorado, cinco FIC regionales y tres proyectos con financiamiento internacional.



3

PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

3. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

3.1. Organización de la autoevaluación

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 de autoevaluación UDLA



Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad

La Figura 6 muestra la estructura de gobierno del proceso de autoevaluación.

Figura 6. Organización del proceso de autoevaluación



Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad

3.2. Metodología de la autoevaluación y Estudio de Opinión a Informantes Clave

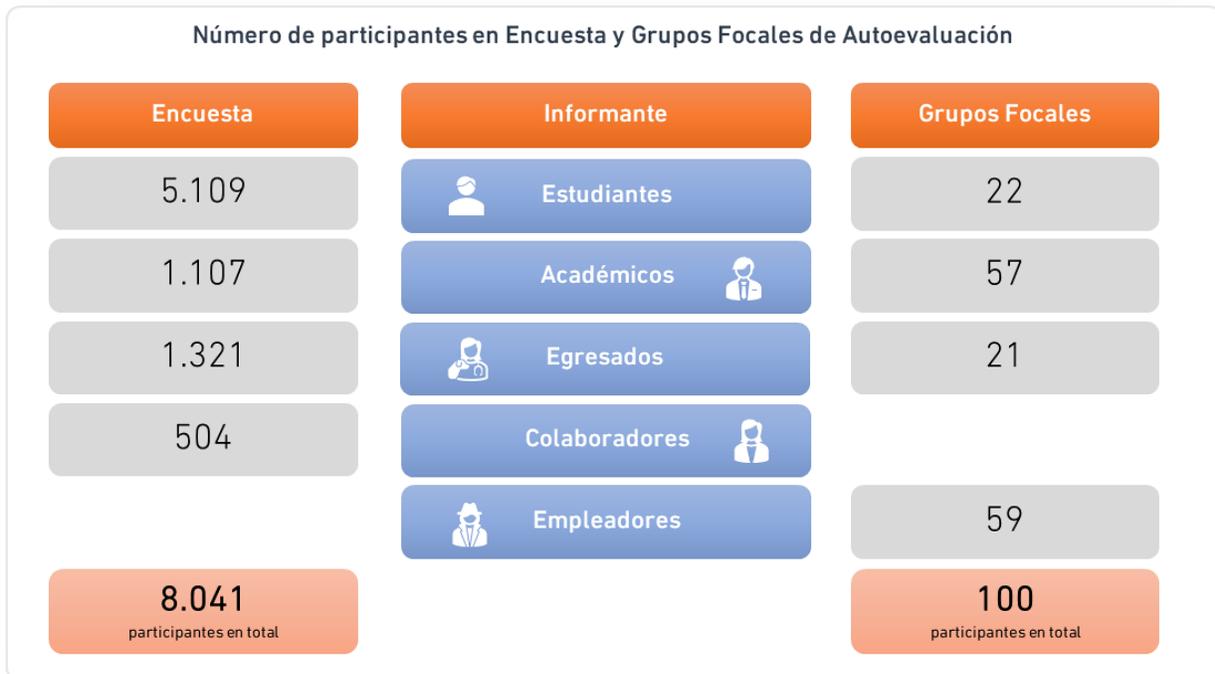
El proceso de autoevaluación consideró tres etapas, las que se ilustran en la Figura 7.

Figura 7. Etapas del proceso de autoevaluación institucional UDLA



Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad

Para el estudio de opinión se aplicaron encuestas y se realizaron grupos focales.



Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad



4

GESTIÓN INSTITUCIONAL

4. 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 (PDE).

El área de Gestión se articula en torno al sistema de gobierno, la 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:

- *Gobierno y Administración.* 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 Estratégica.* 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. El Modelo de Gestión Institucional adoptado por la Universidad dispone de Planes de Desarrollo para las facultades y Planes de Acción para sedes. Las escuelas disponen de Proyectos Académicos operacionalizados en Planes de Acción anuales.
- *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 siete campus.

Los propósitos del área están dados por los Propósitos Institucionales del Plan de Desarrollo Estratégico 2022-26, en particular por aquellos vinculados con el fortalecimiento de la Gestión Institucional. Cada uno de estos propósitos cuenta con un conjunto de Objetivos Estratégicos (OE) que permiten llevar a cabo su cumplimiento:

Propósito Institucional N°4: Implementar del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad en la totalidad de las funciones, sedes, niveles y programas de la Universidad.

- OE12: Fortalecer la implementación del sistema de gestión estratégica, medido a través de la ejecución y monitoreo del PDE, PDFs y PDA en sedes.
- OE13: Asegurar la implementación de las funciones misionales de la Universidad en las unidades académicas.
- OE14: Fortalecer la implementación de los procesos institucionales, favoreciendo el despliegue homogéneo de las funciones misionales.
- OE15: Establecer un programa permanente de mejora continua en procesos, potenciando una gestión moderna, eficiente y sustentable, teniendo al estudiante en el centro de todo nuestro que hacer y con mirada ambiental y tecnológica.

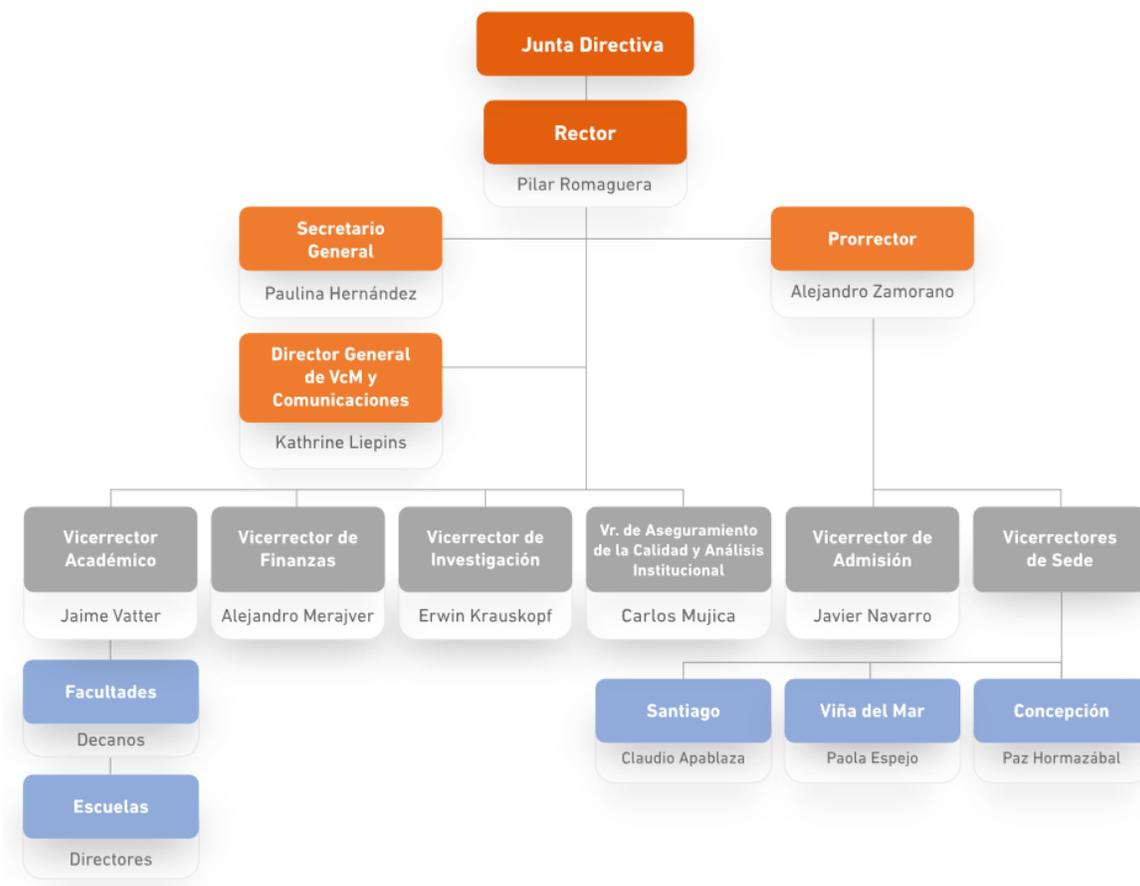
Propósito Institucional N°5: Consolidar la sustentabilidad de la Institución y el fortalecimiento del equipo y Modelo de Gestión.

- OE16: Consolidar la sustentabilidad financiera de la Universidad, generando las rentabilidades necesarias para financiera los proyectos de desarrollo institucional.
- OE17: Potenciar el Modelo de Gestión y estructura organizacional.
- OE18: Fortalecer el ciclo de gestión de la labor académica para potenciar las funciones misionales, la gestión y su plan de desarrollo de carreras.
- OE19: Desarrollar en la Institución el Modelo de Universidad Sostenible, que en su evolución colabora con el sello distintivo de la Institución.
- OE20: Robustecer el Plan Maestro de Infraestructura que se adapte a los nuevos desafíos de la gestión y el desarrollo de la Universidad.
- OE21: Fomentar la generación de comunidades digitales, garantizando la creación de un sello tecnológico de los profesores, estudiantes y colaboradores de la Institución.

4.2. Estructura y gestión del área

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 Prorector 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. Estos vicerrectores son: Vicerrector Académico, Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional, Vicerrector de Finanzas y Servicios, y Vicerrector de Admisión. Por su parte, los Vicerrectores de Sede son los representantes del Rector en las regiones correspondientes. El organigrama institucional se visualiza en la Figura 8.

Figura 8. Organigrama de Universidad de Las Américas



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. Los institutos son unidades académicas que complementan el trabajo que realizan las facultades e imparten asignaturas específicas del conocimiento, para un conjunto de carreras que pertenecen a diversas facultades.

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 2.

Tabla 2. Principales reglamentos y documentos de política universitaria

Reglamento/ Política	Formalización	Objetivo de la política o reglamento
Estatutos	Reducido a Escritura Pública el 03-02-2022. Registrado por Mineduc el 07-04-2022	Establece el estatuto jurídico, los conceptos fundamentales, los objetivos y la forma de cumplimiento de estos.
Reglamento Orgánico	Decreto de Rectoría N°15062022-01	Establece el conjunto de normas que definen y regulan la organización interna, funciones, atribuciones y obligaciones de las autoridades superiores, colegiadas y unipersonales de la Universidad.
Reglamento del Académico y la Académica	Decreto de Rectoría N°19012022-02	Norma las relaciones entre la Universidad y sus académicos, además de los aspectos requeridos para la jerarquización académica.
Reglamento del Estudiante	Decreto de Rectoría N°24022020-01	Contiene el conjunto de normas que regulan y orientan la vida académica, y los derechos y deberes de los alumnos en UDLA.
Reglamento Especial de Admisión	Decreto de Rectoría N°14092021-01	Regula el proceso en virtud del cual un postulante es aceptado e ingresa a una carrera o programa que imparte UDLA, adquiriendo con ello la calidad de alumno regular.
Reglamento para la Creación y Apertura de Carreras, Programas, Sedes y Campus	Decreto de Rectoría N°20102021-02	Regula los procesos de creación, actualización y apertura de carreras y programas de pregrado, sedes y campus de la Universidad.
Reglamento para el Cierre de Sedes, Campus, Carreras y Programas	Decreto de Rectoría N°20102021-03	Regula el proceso interno de cierre de carreras, programas, sedes y campus de UDLA.
Política de Aseguramiento de la Calidad	Decreto de Rectoría N°16092021-01	Garantiza el mejoramiento continuo y la capacidad de autorregulación institucional.
Política de Investigación	Decreto de Rectoría N°16092021-02	Establece los lineamientos y directrices institucionales relativos a la Investigación, creación de conocimiento e innovación, cuyos resultados contribuyan al bienestar de la comunidad nacional e internacional.
Política de Vinculación con el Medio	Decreto de Rectoría N°18102017-01	Establece los lineamientos de la función de Vinculación con el Medio y su relación con la Docencia.
Política de Desarrollo Profesional para Estudiantes y Egresados	Decreto de Rectoría N°15062022-03	Establece los lineamientos para promover un adecuado desarrollo personal y profesional en los estudiantes y egresados de UDLA, en el marco de sus proyectos de vida, entregando herramientas que les permitan fortalecer las competencias de empleabilidad necesarias en el siglo XXI.
Política Integral para la Prevención y Sanción del Acoso Sexual, la Violencia y la Discriminación de Género	Decreto de Rectoría N°14072022-01	Establece los lineamientos generales que permiten avanzar hacia la erradicación de cualquier práctica de acoso sexual, la violencia de género y la discriminación de género en todas sus formas a través de acciones preventivas, así como de investigación y sanción, atendiendo y buscando la reparación a las personas afectadas.
Protocolo de apoyo para estudiantes en situación de discapacidad	Decreto de Rectoría N°25102018-01	Establece los lineamientos generales que regulan el proceso formativo de estudiantes en situación de discapacidad desde su ingreso a UDLA. Establece normativas del proceso de admisión, matrícula y apoyo a la progresión de los estudiantes en situación de discapacidad.

Fuente: Secretaría General

4.3. Evaluación de criterios de Gestión Institucional

La Universidad cuenta con una declaración de **Visión, Misión, Propósitos y Objetivos Estratégicos** que es conocida y valorada por la comunidad y que ha orientado correctamente su accionar. De igual manera, la Universidad evidencia la existencia de políticas y mecanismos, en todos los ámbitos de la Gestión Institucional orientados al cumplimiento de sus propósitos y a proveer **las condiciones necesarias para cumplir con su Plan de Desarrollo Estratégico y sustentar su Modelo Educativo**. La Universidad evidencia el desarrollo de procesos de planificación estratégica, que cuentan con adecuados mecanismos de monitoreo, evaluación y ajustes, así como un conjunto de mecanismos de aseguramiento de la calidad y sistemas de información organizados en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad que permiten concluir que en la integración con la estructura organizacional, el sistema de gobierno y las políticas institucionales representan un **sistema de gestión estratégica** que ha producido un importante avance en el conjunto de indicadores de Gestión Institucional.

4.3.1 Criterio: Estructura Organizacional y Sistema de Gobierno

CRITERIO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMA DE GOBIERNO	
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el cumplimiento de Misión, Visión, Propósitos Institucionales y Objetivos Estratégicos UDLA. - 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 calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Gobierno y Administración. - Sistema de Gobierno regulado por sus Estatutos y Reglamento Orgánico. - Normativa y Políticas Institucionales sujetas a revisiones y actualizaciones. - Sistema de Evaluación del Desempeño aplicado a directivos, académicos y administrativos, cubriendo hasta el proceso 2021, el 78% del personal.
Resumen de evaluación del criterio	<p>Una de las características de la estructura organizacional y sistema de gobierno institucional dice relación con la estructura matricial, la cual permite la integración de los niveles jerárquico y funcional en un contexto multisede y multicampus. Si bien este modelo organizacional ha sido puesto en tensión tanto por el desarrollo natural del proyecto institucional como por las exigencias del medio externo, en particular por la pandemia, los resultados institucionales en torno al logro de sus propósitos en las funciones de Docencia, Investigación y Vinculación con el Medio permiten afirmar que estructura y sistema son funcionales al proyecto institucional. La normativa institucional considera mecanismos de ejecución y control entre las diferentes autoridades colegiadas y unipersonales para garantizar el cumplimiento 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.</p> <p>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.</p>

La estructura de gobierno y administración de la Universidad está integrada por autoridades y tres organismos colegiados de carácter consultivo: Consejo Superior, Consejo Académico y Comité de Rectoría.

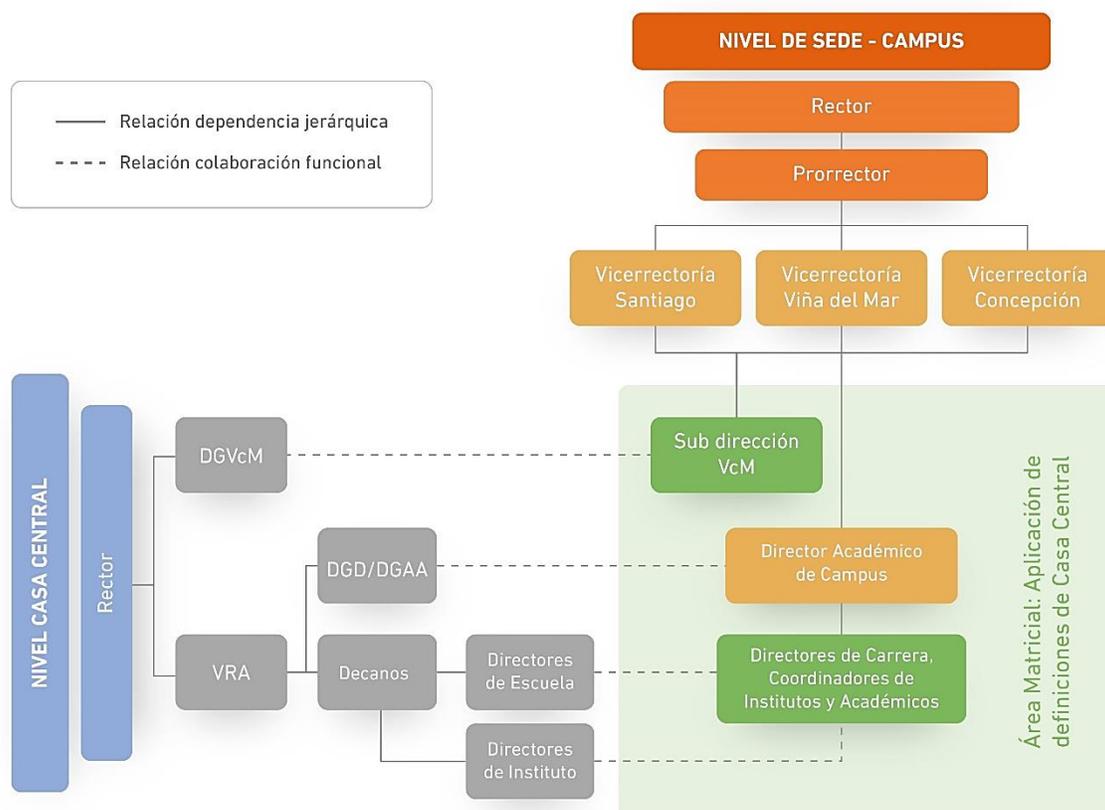
Tabla 3. Sistema de Gobierno UDLA

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

Fuente: Reglamento Orgánico UDLA

La estructura orgánica de las sedes ha sido establecida para asegurar la homogeneidad de cada uno de los procesos institucionales (Figura 10).

Figura 9. Estructura matricial a nivel de sede



Fuente: Prorectoría

4.3.2 Criterio: Planificación Estratégica

CRITERIO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar estrategias, planes, objetivos, indicadores y metas que guíen el quehacer institucional para cumplir con Misión y concretar Visión. - Disponer de instrumentos y procedimientos para la dirección estratégica de la Institución. - Contar con instrumentos para evaluar Plan de Desarrollo Estratégico y su ajuste en función de los resultados. - Alinear estrategias de desarrollo institucional con la planificación financiera.
Mecanismos de aseguramiento de calidad	<p>Planes quinquenales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDE). - Plan Financiero Quinquenal, asociado al PDE. - Planes de Desarrollo de Facultades (PDF). - Plan de Acción de Sede (PAS). <p>Planes anuales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planes de Acción de las Escuelas (PAE). - Objetivos de desempeño individual. <p>Sistema de Control de Gestión y Evaluación del Cumplimiento del PDE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo de metas e indicadores institucionales. - Monitoreo de Planes de Desarrollo de Facultades y Planes de Acción de Sedes. - Evaluación del Desempeño individual.
Resumen de evaluación del criterio	<p>La Universidad cuenta con una definición clara de Misión, Visión y Propósitos Institucionales explicitados en su Plan de Desarrollo Estratégico 2022-26. En el período comprendido en este informe, UDLA cerró su PDE con un cumplimiento del 95% de las metas propuestas. Acerca del proceso de elaboración del nuevo PDE,</p>

CRITERIO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
	<p>UDLA cuenta con procedimientos claros presentes en el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC). La planificación estratégica fue participativa, amplia y analítica (con respecto al PDE anterior y el desarrollo de las funciones misionales de UDLA).</p> <p>En relación con el análisis del entorno, en la elaboración del nuevo plan se tuvieron a la vista tanto el desarrollo de la Política Educativa en el ámbito de la educación superior como estudios comparativos sobre la posición de Universidad de Las Américas en el Sistema de Educación Superior. Adicionalmente, la Evaluación del Desempeño permite alinear la planificación anual de las actividades de cada colaborador de la Universidad con los Propósitos Institucionales del PDE. Así, los directivos participantes de los grupos focales consideran que el “Plan de Desarrollo Estratégico orienta los quehaceres de las escuelas”, en tanto que los académicos afirman tener “conocimiento del impacto que la planificación tiene a nivel de las carreras”. Para la verificación del avance hacia el cumplimiento de sus propósitos, UDLA ha definido como uno de los pilares fundamentales del SIAC la evaluación de la coherencia institucional asociada a la implementación de su PDE. Para ello, se trabaja en el monitoreo sistemático de indicadores, de insumo, proceso y resultados, tanto a nivel de PDF como a nivel de PAE.</p>

UDLA articula diferentes instrumentos para la implementación de sus definiciones estratégicas (ver Figura 10).

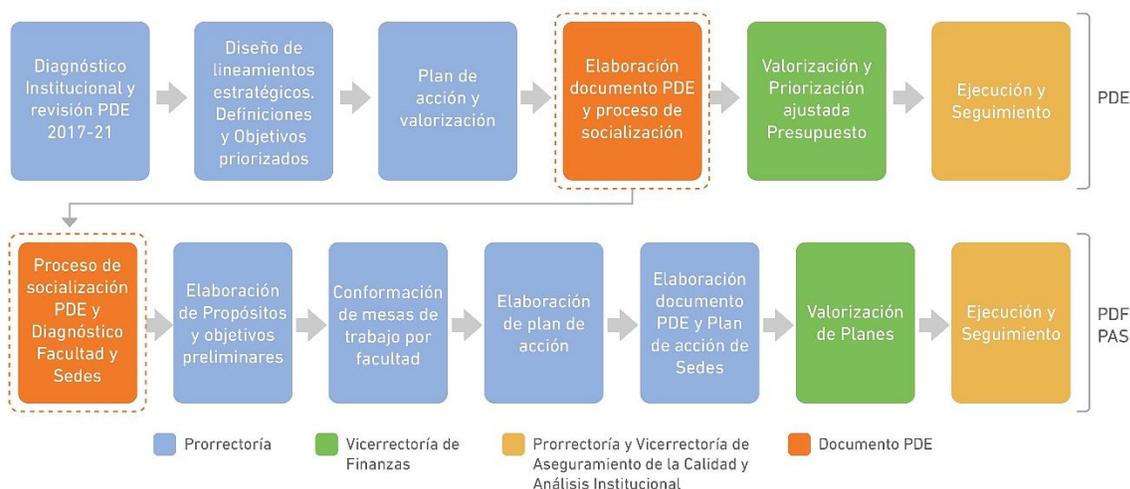
Figura 10. Articulación de instrumentos para la gestión estratégica



Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional

La Figura 11 presenta un diagrama de las etapas del proceso de planificación estratégica, proceso descrito en el procedimiento asociado a planificación estratégica del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad.

Figura 11. Macro proceso Planificación Estratégica



Fuente: Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad UDLA

4.3.3 Criterio: Gestión de Recursos Humanos

CRITERIO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar y seleccionar a profesionales y personas interesadas en trabajar en Universidad de Las Américas y dispuestas a asumir los desafíos del proyecto institucional, plasmado en el Plan de Desarrollo Estratégico vigente, desarrollando un equipo y Modelo de Gestión de primer nivel, con el objetivo de consolidar la sustentabilidad de la Institución. - Llevar a cabo, a través de la administración y gestión del talento humano, los lineamientos establecidos en el plan.
Mecanismos de aseguramiento de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Gestión de Personas. - Procedimientos: regulan la selección, contratación, inducción, perfeccionamiento y desarrollo, sistema de compensaciones, prevención de riesgos y su relación con la dirección superior de la Universidad. - Contratos de trabajo e instrumentos colectivos. - Descripción de Cargo (funciones y responsabilidades). - Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad. - Código de Conducta y Ética.
Resumen de evaluación del criterio	<p>UDLA cuenta con normativa formal y conocida por la comunidad que orienta la Gestión de Recursos Humanos asociados a los procesos de Selección, Reclutamiento, Capacitación y Promoción de académicos y colaboradores. Para ello, la Universidad cuenta con procesos claros desarrollados a través de concursos públicos, tanto internos como externos y promociones directas. En cuanto a los procesos de inducción de las nuevas contrataciones, los mecanismos diseñados para tal efecto no han tenido el impacto esperado. En efecto, en el marco de los grupos focales de profundización, uno de los temas recurrentes en este ámbito fueron los problemas generados por la poca eficacia en los procesos de inducción, los que se desarrollaron mayoritariamente por vía remota durante los últimos dos años, los cuales, a juicio de los académicos participantes, generan una imagen de “despreocupación con los profesionales nuevos que ingresan a la Institución”, en tanto la información entregada no resulta suficiente y los procesos resultan poco sistemáticos.</p>

Como se observa en la Tabla 4, la dotación está conformada por 1.403 colaboradores, que se componen de 766 académicos y 637 administrativos. Las cifras muestran un aumento de dotación de un 12% en el período, explicado en su mayor parte por el aumento de la planta académica (59%).

Tabla 4. Dotación personal académico y administrativo: 2018-2022

Posiciones	2018	2019	2020	2021	2022
Académico regular	704	692	644	716	766
Personal administrativo	546	585	577	593	637
Total	1.250	1.277	1.221	1.309	1.403

Fuente: Dirección General de Personas

A su vez, las mujeres representan un 55% del total, con una representación similar entre el personal académico y el personal administrativo; esta composición se ha mantenido relativamente estable en el período. La Universidad también destaca por la representación femenina en los cargos directivos, y desde 2014 la Institución ha sido liderada por rectoras mujeres.

La Universidad cuenta con un Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de personas (ver, Figura 12).

Figura 12. Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personas



Fuente: Dirección General de Personas

La Figura 13 presenta el diagrama del proceso.

Figura 13. Proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Dirección General de Personas

En la Tabla 5 se observa que, según promedio del período, en la Evaluación del Desempeño entre 2018-2021, el 94% de los colaboradores evaluados se sitúa entre el cumplimiento y la superación de expectativas (3-4); el 5% no cumple (nota 1 y 2), mientras que el 2% es sobresaliente (nota 5). Entre el 5% y 8% de la planta institucional se sitúa en los extremos de la escala.

Tabla 5. Resultados de Evaluación del Desempeño: 2018-2021

Calificación	2018	2019	2020	2021
Sobresaliente	2,1%	2,1%	0,8%	2,6%
Supera las Expectativas	24,3%	32,8%	42,7%	31,0%
Esperado	70,4%	61,2%	50,6%	61,8%
Debe Mejorar	3,1%	3,7%	5,8%	4,6%
No Cumple	0,1%	0,1%	0%	0%

4.3.4 Criterio: Gestión de Recursos Financieros

CRITERIO: GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la sustentabilidad financiera de la Universidad. - Gestionar los recursos necesarios para el cumplimiento de los Propósitos Institucionales del Plan de Desarrollo Estratégico, los Planes de Desarrollo de Facultad y los Planes de Acción de Sedes.
Mecanismos de aseguramiento de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Política financiera. - Procedimientos financieros y de control de gestión (procedimientos de compras, de cobranza, provisión de incobrables de servicios educacionales, etc.). - Normas contables IFRS y tributarias chilenas, normas y resoluciones generadas por Superintendencia de Educación. - Auditorías financieras externas. - Certificación Ley de Fraude. - Asesorías externas de apoyo a los controles internos. - Revisiones semestrales de la evolución del estado de las auditorías de control (internas y externas) por parte del Comité de Gestión de la Junta Directiva. - Revisiones mensuales de los principales KPI financieros por el Comité de Gestión de la Junta Directiva. - Sistema de Gobierno de Información BI-UDLA (módulo de gestión financiera). <p>Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad referidos a la Gestión Presupuestaria son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Financiero Quinquenal - Presupuesto anual - Mecanismos de control y monitoreo por parte del Comité de Gestión de la Junta Directiva - Procedimiento presupuestario (formulación, ejecución y control presupuestario) - Sistema de Gobierno de Información BI-UDLA (módulo de control de gestión presupuestaria)
Resumen de evaluación del criterio	<p>UDLA en la actualidad cuenta con una sólida posición financiera, sin deuda con entidades bancarias, niveles de cobranza muy razonables en línea al contexto nacional, resultados del ejercicio positivos en los dos últimos años, y niveles de caja suficientes para poder cumplir con sus obligaciones financieras. Un hito relevante en la estructura financiera de la Universidad ocurrió en 2018, con la liquidación de la participación que UDLA tenía en un <i>endowment fund</i> con IESA, la que se materializó por medio del reparto de los dividendos preferentes pendientes de pago y de la recompra de la totalidad de las acciones de IESA en poder de UDLA, tomando posesión en el mismo acto de las propiedades que UDLA le arrendaba. Los buenos resultados obtenidos han sido posibles gracias al estricto apego al plan financiero aprobado, a los procedimientos de control de gestión y seguimiento presupuestario, y al compromiso y apoyo de toda la comunidad UDLA en pos del desarrollo institucional. Al comparar con instituciones acreditadas a 5 años, UDLA se sitúa entre las seis primeras posiciones en los indicadores de liquidez, fondo de maniobra y solvencia.</p>

Los resultados que se presentan en la Tabla 6 evidencian la recuperación financiera a partir de 2019, finalizando en 2020 con un resultado del ejercicio de MM\$ 1.540, siendo el primer año con resultado positivo desde la pérdida de acreditación. Asimismo, los resultados obtenidos en 2021 permiten respaldar la sólida posición financiera que UDLA ha logrado, acompañado de un irrestricto seguimiento y control del plan financiero asociados al PDE 2017-21.

Tabla 6. Estado de Resultados: 2017-2021
(cifras en MM\$ de cada año)

	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos de la operación	54.607	59.589	63.617	59.888	75.792
Costos y gastos de la operación	-64.490	-64.574	-63.069	-57.287	-68.073
Resultado de la operación	-9.883	-4.985	548	2.602	7.719
Otras ganancias o pérdidas	5.062	-103	225	393	360
Resultado Financiero	346	70	-1.486	-1.454	-1.033
Superávit / Déficit del ejercicio	-4.474	-5.017	-713	1.540	7.046

Fuente: Vicerrectoría de Finanzas

4.3.5 Criterio: Gestión de Recursos Físicos y Tecnológicos

CRITERIO: GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS Y TECNOLÓGICOS	
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> - 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 los niveles 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. - Proporcionar servicios tecnológicos para enriquecer la experiencia universitaria del estudiante, fortalecer su proceso de aprendizaje y formación, y entregar herramientas para involucrarse en las necesidades y desafíos de la comunidad donde se desarrollarán. - Contribuir a la mejora continua del desarrollo académico, complejidad institucional, y Modelo de Gestión de la calidad universitaria. - Entrega de servicios tecnológicos en línea para estudiantes, académicos y colaboradores, con el fin de asegurar la entrega de servicios educacionales, independiente de las restricciones de movilidad que pudieran decretar las autoridades de gobierno.
Mecanismos de aseguramiento de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Maestro de Infraestructura. - Estándares de recintos académicos. - Fichas de estándares físicos de recintos (académicos, administrativos y de servicios complementarios). - Políticas y reglamentos que regulan la operación del área. - Encuestas de Satisfacción de Estudiantes. - Procedimiento de ajuste curricular (evaluación de impacto administrativo). - Plan Quinquenal de TI - Políticas y procedimientos (buenas prácticas y uso de activo fijo). - Mecanismos de auditoría aplicados a los procesos y sistemas institucionales. - Activos de seguridad de la información.
Resumen de evaluación del criterio	<p>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 Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, en consistencia con los Planes de Desarrollo de Facultades y los Planes de Acción de Sedes. Para afrontar los nuevos desafíos en infraestructura, en 2020 se creó la Subdirección de Desarrollo Físico, dependiente de la Dirección General de Operaciones, la que mantiene como misión asegurar la adecuada disponibilidad de los recursos físicos, para el correcto desarrollo del Proyecto Educativo UDLA en el largo plazo, a través de la consolidación de espacios físicos que propicien una formación integral y aporten al bienestar de todos los integrantes de la comunidad universitaria.</p> <p>Estas dificultades las han referido los estudiantes de las áreas de salud en los encuentros con autoridades en el marco de los talleres de autoevaluación en los campus. La adecuada gestión y control de los procesos ligados a la infraestructura institucional permitió implementar de manera rápida y eficiente, los ajustes que la operación académica y administrativa requerían producto de la pandemia de Covid-19.</p>

La Tabla 7 muestra para cada uno campus las superficies construidas y la superficie total.

Tabla 7. Superficie construida y total, por campus y recintos complementarios: 2022

Sede	Campus/Recinto	Superficie Construida (m ²)
Santiago	Campus - La Florida	10.436
	Campus - Maipú	7.380
	Campus - Providencia	25.218
	Campus - Santiago Centro	25.811
	Recinto Complementario - CESS Clínica Bicentenario	614
	Recinto Complementario - Casona Clínica Indisa	475
	Recinto Complementario - Centro Deportivo	-
	Recinto Complementario - Estación Experimental de Talagante	1.367
	<i>Total Santiago</i>	<i>71.301</i>
Viña del Mar	Campus Los Castaños	13.268
	Recintos Complementarios - Complejo Deportivo Escuela Naval	711
	<i>Total Viña del Mar</i>	<i>13.979</i>

Sede	Campus/Recinto	Superficie Construida (m ²)
Concepción	Campus El Boldal y Chacabuco	11.512
	Recinto Complementario - Centro Deportivo	3.775
	Recinto Complementario - Estación Experimental	528
	<i>Total Concepción</i>	<i>15.815</i>
Total UDLA		101.095

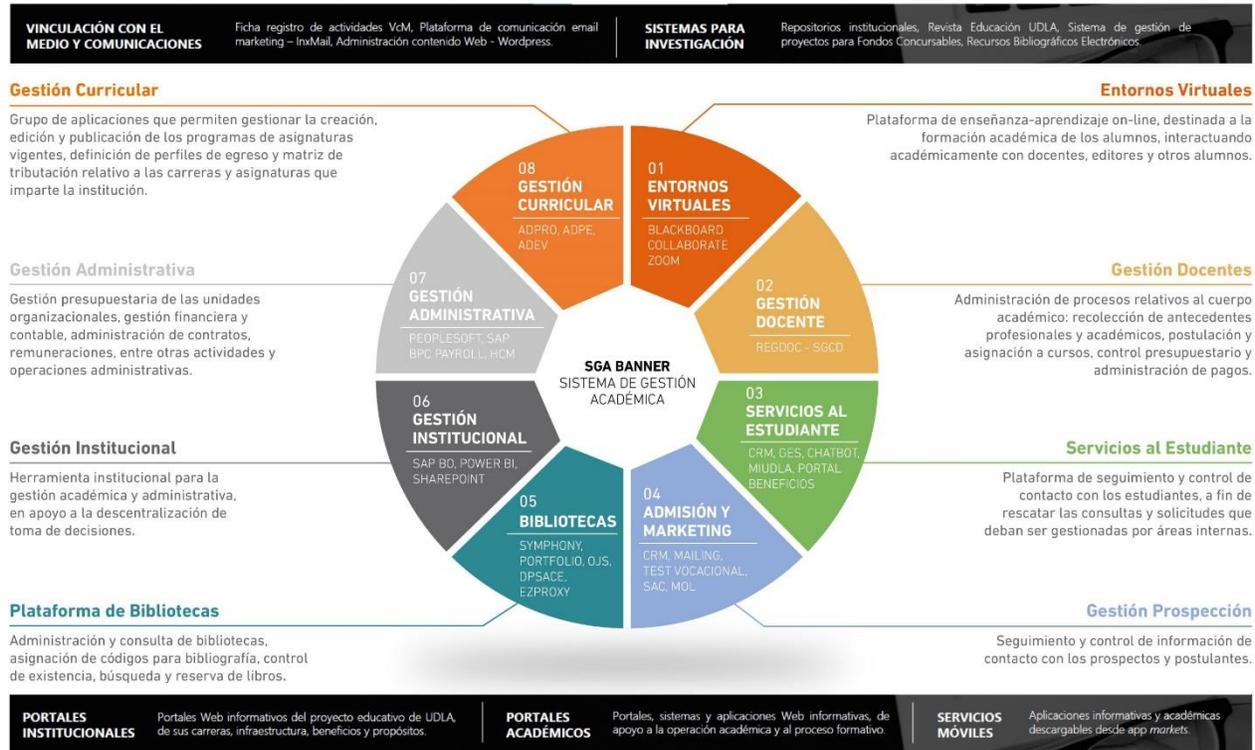
Fuente: Dirección General de Operaciones

4.3.6 Criterio: Gestión de la Información y Análisis Institucional

CRITERIO: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS INSTITUCIONAL	
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar sistemas de información y herramientas de apoyo a la toma de decisiones, que estén plenamente integrados. - Proporcionar información válida, confiable y pertinente a las necesidades de toda la Institución. - Proveer del análisis de la información requerido para la evaluación de la coherencia institucional, la efectividad de los procesos misionales y la homogeneidad de la Gestión Institucional. - Asegurar que la información sea accesible y se encuentre disponible en instancias de toma de decisiones. - Asegurar que los datos sean válidos, confiables y estén plenamente integrados.
Mecanismos de aseguramiento de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Gestión de la Información y Análisis Institucional. - Mecanismos de auditoría aplicados a los procesos y sistemas institucionales. - Activos de seguridad de la información (detección de amenazas de ciberseguridad, monitores del estado de salud de los activos tecnológicos, y suministro de indicadores). - Procedimiento para la creación y modificación de reportes BI-UDLA. - Auditorías periódicas al sistema BI-UDLA. - Respaldo y custodia de la información histórica de procesos académicos institucionales. - Reportes de análisis de indicadores clave institucional y de carreras comparados interna y externamente. - Procesos de monitoreo continuo al uso, rendimiento y disponibilidad de los servicios, plataformas y sistemas institucionales. - Manuales de usuario y de definiciones.
Resumen de evaluación del criterio	<p>UDLA entiende como Análisis Institucional toda la información asociada tanto a la medición de la coherencia institucional, la efectividad de sus procesos misionales como la evaluación de la homogeneidad de la Gestión Institucional, definidas en el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad UDLA. Para ello, cuenta con sistemas integrados de información, tales como el SGA-Banner y el BI-UDLA, que apoyan a la mayoría de los procesos institucionales y que permiten la toma de decisiones en los distintos niveles estratégicos y operativos de la Institución. La Universidad 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. La información y estudios generados permiten retroalimentar la toma de decisiones, tanto de las autoridades unipersonales como de los cuerpos colegiados, los que han servido para la toma de decisiones relevantes.</p>

A continuación, la Figura 14 muestra el mapa general de los Sistemas Transversales.

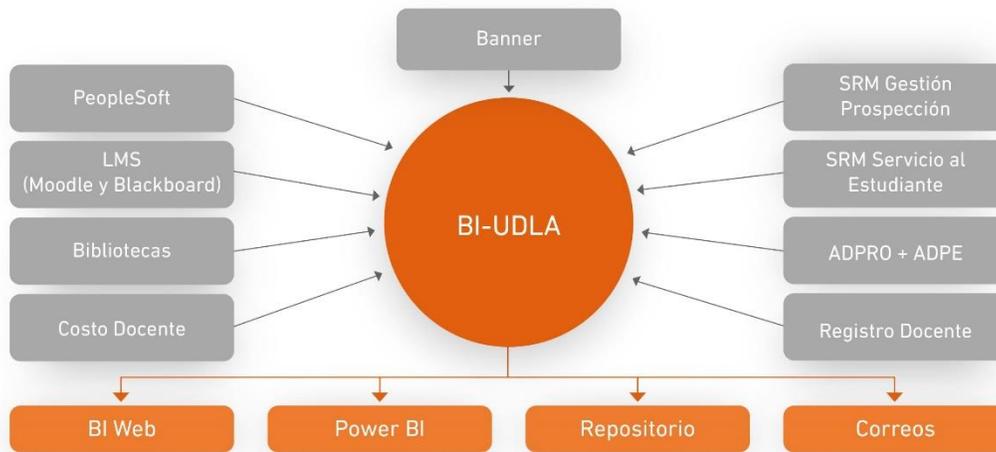
Figura 14. Mapa de grupos de Sistemas de Información Transversales



Fuente: Dirección General de Tecnologías de Información

La Figura 15 describe la síntesis de los mecanismos de visualización de los reportes BI-UDLA.

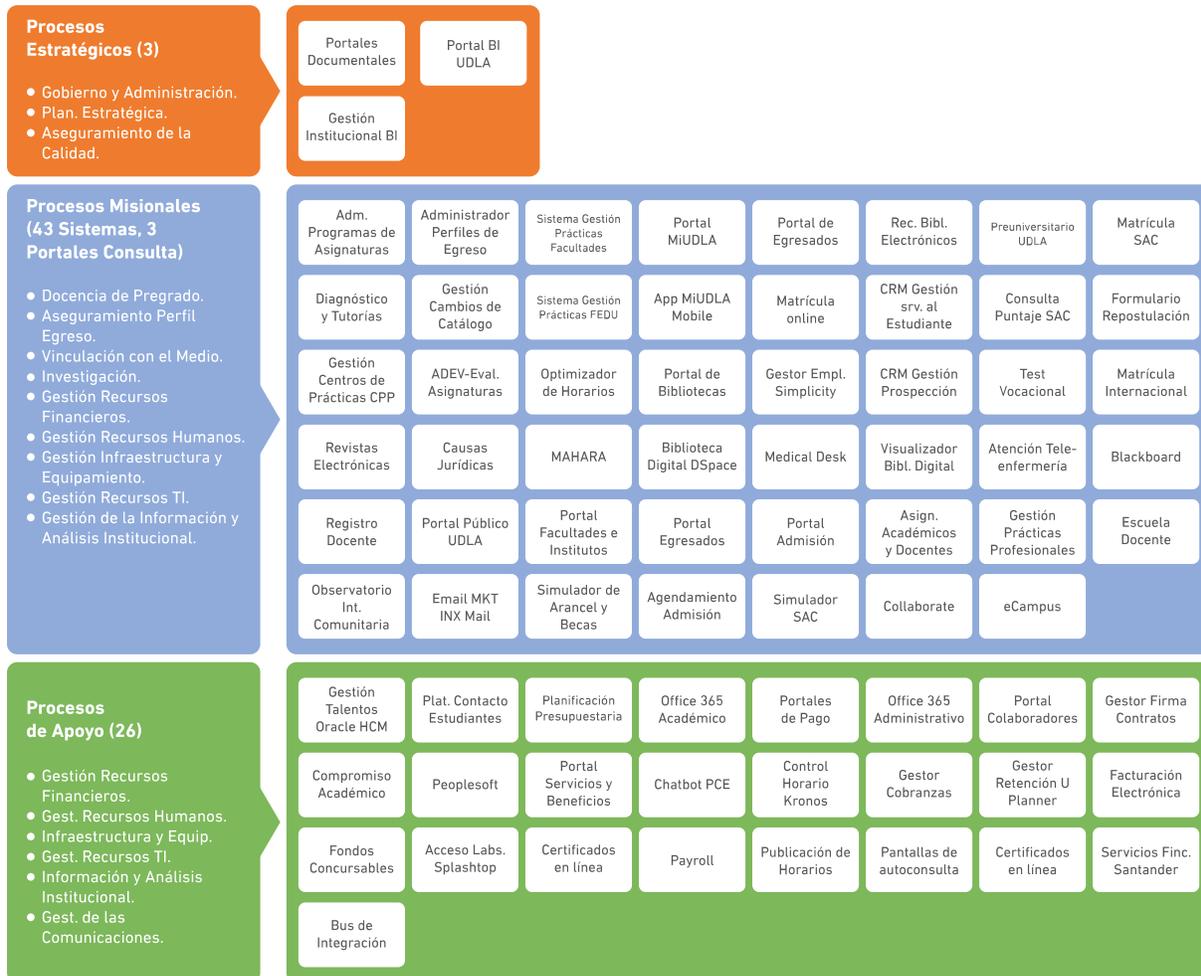
Figura 15. Origen y mecanismos de difusión de reportes desde BI-UDLA



Fuente: Subdirección de Planificación y Desarrollo

La Figura 16 presenta los sistemas institucionales según los macroprocesos del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad que apoyan. Se observa que la Universidad posee Sistemas de Información para todas las actividades que realiza.

Figura 16. Distribución de sistemas y portales de consultas según procesos SIAC-UDLA



Fuente: Dirección General de Tecnologías de Información

4.3.7 Criterio: Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad

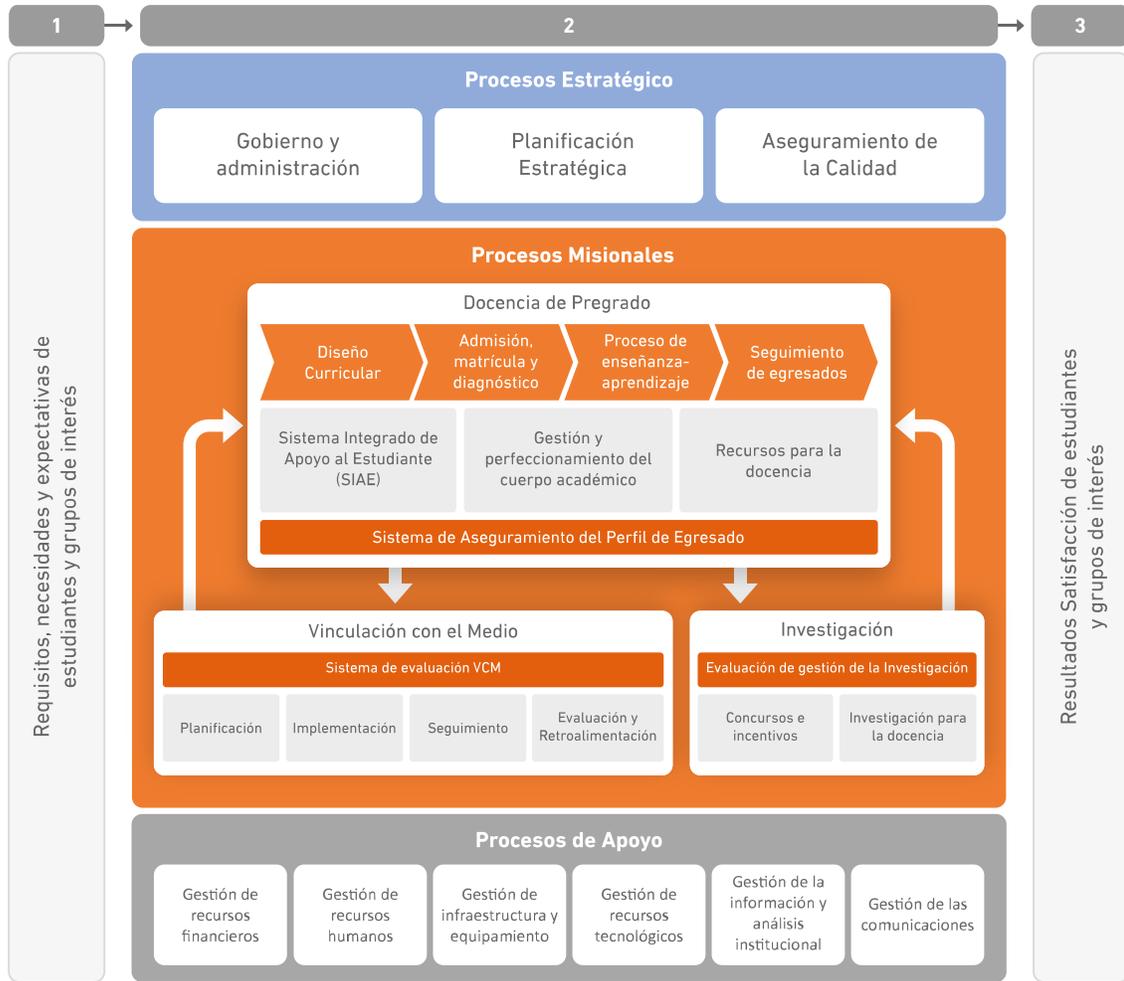
CRITERIO: SISTEMA INTERNO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (SIAC)	
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad en la totalidad de las funciones, sedes, niveles y programas de la Universidad. - Garantizar el mejoramiento continuo y fortalecer la capacidad de autorregulación.
Mecanismos de aseguramiento de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la coherencia institucional - Evaluación de la efectividad de los procesos misionales - Evaluación de la homogeneidad de procesos institucionales - Planes de mejoramiento
Resumen de evaluación del criterio	<p>El desarrollo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Universidad de Las Américas responde a lineamientos claros que permiten un desarrollo armónico de su proyecto institucional en un marco de mejoramiento continuo y de capacidad de autorregulación. Así, tanto en el propósito asociado a “Potenciar la instalación del Modelo de Calidad UDLA” del Plan de Desarrollo Estratégico 2017-21, en donde se buscó recoger los avances institucionales en el período que concluyó con el diseño del nuevo SIAC-UDLA¹, como en el nuevo Plan de Desarrollo Estratégico 2022-26, en donde el objetivo es asegurar la implementación del SIAC en la totalidad de las funciones, sedes, niveles y programas de la Universidad, se refleja la opción institucional por el aseguramiento de la calidad de todos sus procesos y resultados.</p> <p>Un aspecto clave en el despliegue de los procesos de mejora continua al interior de la Universidad son los procesos de autoevaluación de carreras y programas. Así, durante el período 2018–2022, se realizaron 35 procesos de autoevaluación, los cuales derivaron en cuatro carreras acreditadas ante CNA, 14 carreras certificadas ante agencias privadas y 16 carreras con diagnóstico interno. Si bien los resultados de los procesos de certificación y acreditación resultan clave a la hora de evaluar el proceso, desde el punto de vista del Sistema resulta más valioso aún las capacidades instaladas en torno al aseguramiento de la calidad. Para ello, en el SIAC-UDLA se identifican 12 macroprocesos, 39 procesos y 36 subprocesos clave para la gestión interna de la calidad. Para ello, se establece el monitoreo, seguimiento, evaluación y mejora continua de los procesos declarados en el Mapa de Procesos institucional, los cuales se han centrado principalmente en procesos de apoyo y algunos asociados a la Docencia de Pregrado, llegando a auditar 44 procesos del mapa. Ello ha permitido asegurar la homogeneidad de carreras y programas, al tiempo que ha facilitado la Gestión Institucional en un contexto matricial.</p>

La evaluación de la homogeneidad de la gestión responde a las características propias de la Institución, cuyo desarrollo y funcionamiento se da en distintas sedes, jornadas y modalidades. Para ello, se establece el monitoreo, seguimiento, evaluación y mejora continua de los procesos declarados en el Mapa de Procesos Institucional.

Como se indica en la Figura 17, el Mapa de Procesos Institucional considera como elementos de entrada los requisitos, necesidades y expectativas de los estudiantes y grupos de interés que intervienen en UDLA, los que son atendidos mediante procesos y procedimientos que cada unidad responsable desarrolla institucionalmente. Finalmente, la materialización de cada uno de estos se presenta en términos de resultados y en el grado de satisfacción que manifiestan los estudiantes y grupos de interés antes señalados. El Mapa de Procesos Institucional reconoce 12 macroprocesos, 39 procesos y 56 subprocesos. La Figura 18 organiza los mecanismos de aseguramiento de la calidad de acuerdo con las funciones definidas institucionalmente y establece su relación con los mecanismos evaluativos y de autorregulación según corresponda.

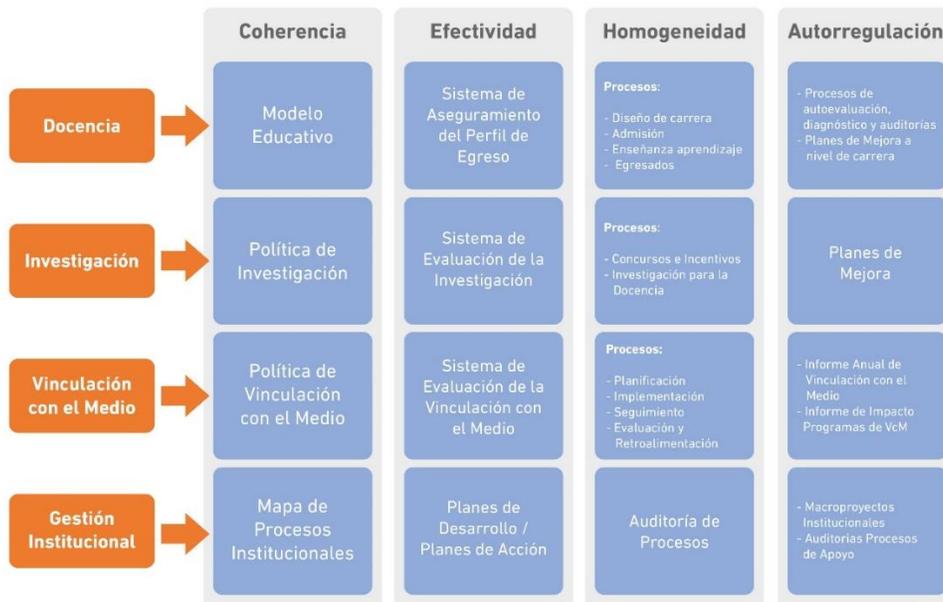
¹ El diseño del SIAC-UDLA es certificado por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).

Figura 17. Mapa de Procesos Universidad de Las Américas



Fuente: Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, UDLA

Figura 18. Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad por función institucional



Fuente: Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, UDLA

4.4. Principales indicadores de Gestión Institucional

Certificación del Diseño del **Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad** por parte de la agencia ANECA (programa Audit Internacional)

95%

de cumplimiento promedio de las metas del PDE 2017-21

4,6

años promedio de acreditación y certificación de carreras (en 2017 era 3,6 años)

3 a 4

años de acreditación institucional aumentaron durante la vigencia del PDE 2017-21

Recursos humanos académicos

Colaboradores por género

55% mujeres

45% hombres

Aumento de credenciales académicas

61% 2018

90% 2022

Recursos financieros

Saldo final en caja (MMS)

4.932 2017

20.560 2021

Superávit / Déficit del ejercicio

-4.474 2017

7.046 2021

Inversión en recursos físicos y tecnológicos (cifras en M\$ de cada año)

Infraestructura

885.713 2018

4.879.000 2021

Equipamiento académico

907.099 2018

1.720.000 2022

Tecnología

194.739 2018

779.200 2022

eCampus y desarrollo de software

124.718 2018

760.000 2022

Infraestructura y biblioteca

100%

de las sedes y campus se encuentra dentro de los estándares definidos por el Plan Maestro de Desarrollo Físico

322.902

volúmenes impresos en biblioteca en el año 2021

129.001

libros electrónicos disponibles en 2021

1.400

libros digitalizados bajo autorización en 2021

4.5. Principales resultados de encuesta a informantes clave



4.6. Fortalezas y debilidades de Gestión Institucional

Fortalezas

1	La Universidad cuenta con un sistema de gestión estratégica que permite la implementación del Plan de Desarrollo Estratégico en los distintos niveles de la Institución. Para ello, dispone de mecanismos de control de la planificación, junto con instancias de retroalimentación y aseguramiento de calidad que aseguran el avance hacia el cumplimiento de los propósitos declarados.
2	El alineamiento del Plan de Desarrollo Estratégico con la Misión y Visión institucionales y la estructura organizacional ha facilitado que la planificación se constituya en el motor institucional y, a su vez, ha articulado las diversas áreas de manera eficiente y generado un sostenido avance en el conjunto de indicadores institucionales.
3	La gestión financiera, y su alineamiento con el Plan de Desarrollo Estratégico, ha llevado a la Universidad a presentar una situación financiera sólida que permite sostener el avance académico y proyectar el desarrollo institucional.
4	UDLA cuenta con un proceso de diseño de estándares de infraestructura y equipamiento académico que permite identificar requerimientos para la implementación de los planes de estudios. Para ello, la Universidad cuenta con informes de cumplimiento que permiten activar planes de mejora efectivos en caso de observar desviaciones en el cumplimiento de dichos estándares.
5	Las soluciones tecnológicas para toda la Institución han generado cambios significativos en las prácticas institucionales. En particular, y a partir del escenario generado durante la pandemia, se han potenciado mecanismos asociados a la virtualización de servicios que permiten agilizar la Gestión Institucional.
6	En cuanto al Análisis Institucional, la Universidad dispone de propósitos claros con una adecuada integración de los sistemas y estandarización de la información que ha permitido contar con información oportuna, válida y confiable para la toma de decisiones estratégicas. Esto ha facilitado a la Universidad el enfrentar los desafíos del contexto nacional de manera eficiente.
7	La Universidad cuenta con un Sistema de Aseguramiento de la Calidad con definiciones claras que asegura la consecución de metas transversales. Dicho sistema, validado por agentes externos, abarca de manera integral la totalidad de las funciones y sedes de la Universidad, presentando mecanismos orientados al monitoreo y mejoramiento de los procesos institucionales.

Debilidades

1	Los mecanismos de inducción para las nuevas contrataciones no han tenido el impacto esperado, generando inconvenientes en su proceso de socialización.
2	En el marco de los procesos de ajuste a la estructura organizacional, resulta necesario fortalecer las instancias de socialización de las funciones asociadas a la Vicerrectoría de Investigación de manera tal de facilitar su despliegue.
3	En el marco de las dificultades que implica el retorno a la presencialidad de las actividades de Campos Clínicos aún en pandemia, es necesario potenciar nuevos espacios destinados a los Centros de Simulación Clínica y fortalecer la articulación con los Campos Clínicos externos.



5

DOCENCIA DE PREGRADO

5. DOCENCIA DE PREGRADO

5.1. Descripción y propósitos del área

Para Universidad de Las Américas, la función de Docencia es el núcleo de su quehacer institucional. Los propósitos y objetivos de la función están alineados con el cumplimiento de su Misión y Visión, y se consignan en los instrumentos estratégicos del Modelo Educativo y Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) y en el conjunto de políticas asociadas a la Docencia, que se presentarán en este capítulo.

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. Define la manera cómo se interpretan las tareas que realiza UDLA, con el fin de otorgar sentido de identidad a los miembros de la comunidad universitaria, y generar hábitos y normas que expliciten la cultura institucional, fundada en los valores de la Ética Profesional, Compromiso Comunitario y Responsabilidad Ciudadana.

El Modelo Educativo se ordena conforme al propósito fundamental de UDLA: brindar opciones y oportunidades de acceso a la educación superior a jóvenes y adultos, para potenciar sus capacidades y adquirir herramientas que permitan mejorar su calidad de vida. En ese sentido, se asume la centralidad de la función de Docencia desde dos perspectivas: a) hacer accesible la propuesta formativa, lo que implica generar condiciones y apoyos que lo permitan, y b) que esta sea eficiente y eficaz, mediante la valoración de los aprendizajes previos, la aplicación de adecuadas estrategias de enseñanza y aprendizaje, y el acompañamiento en la trayectoria formativa.

El PDE 2017-21 orientó la función de Docencia hacia el Propósito Institucional de “Potenciar la implementación del Modelo Educativo y el aseguramiento de una formación de calidad”. Los Objetivos Estratégicos del plan definidos para este propósito fueron: consolidar el Modelo Educativo por Resultados de Aprendizaje; consolidar un plan integral de evaluación de perfiles de egreso; fortalecer el diseño e implementación de programas de educación de adultos y la innovación en metodologías de enseñanza y aprendizaje en programas para estudiantes con experiencia laboral; fortalecer los valores institucionales como ejes transversales de la formación universitaria; consolidar el Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante; potenciar el plan general de desarrollo docente; y actualizar la oferta académica acorde al Modelo Educativo y al desarrollo institucional. Así, en este período se consolidó el modelo mediante el fortalecimiento de los mecanismos de aseguramiento de la calidad orientados a la Docencia de Pregrado. Junto con ello, UDLA robusteció las funciones misionales de Investigación y Vinculación con el Medio, y su articulación con la Docencia para enriquecer el proceso formativo, la innovación, la experiencia universitaria de los estudiantes y el desarrollo del cuerpo académico.

En 2022 inicia su vigencia el nuevo Plan de Desarrollo Estratégico 2022-26. De los seis Propósitos Institucionales del nuevo PDE, dos se relacionan con esta función misional:

- Propósito Institucional N°1: “Potenciar metodologías educativas, que favorezcan la formación de profesionales con competencias disciplinares y transversales, actualizadas y adecuadas para la vida laboral y personal”.
- Propósito Institucional N°2: “Innovar en la oferta académica para ofrecer oportunidades de aprendizaje alineadas con las necesidades del mundo laboral”. Para el cumplimiento de estos Propósitos Institucionales se formularon Objetivos Estratégicos (OE indicados en la Tabla 8), 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 2022-2026.

Tabla 8. Objetivos Estratégicos relacionados con la función de Docencia

Propósito Institucional	Objetivos Estratégicos (OE)	
PI1.	OE1.	Implementar metodologías educativas con base tecnológica, inteligencia artificial, realidad aumentada y simulación.
	OE2.	Capacitar a académicos en metodologías con sello tecnológico que potencien la formación disciplinar y competencias transversales.

Propósito Institucional	Objetivos Estratégicos (OE)	
	OE3.	Avanzar hacia el fortalecimiento de la inserción y desarrollo de carrera, a través de una estrategia integrada en todo el ciclo de vida del estudiante y posterior a su egreso.
	OE4.	Fortalecer el plan de retención a través de todos los componentes del SIAE para cada uno de los segmentos de estudiantes.
PI2.	OE5.	Potenciar la capacidad institucional de innovar en su oferta de programas académicos.
	OE6.	Potenciar en la oferta académica, tanto el desarrollo de programas de continuidad de estudios, como la oferta de Educación Continua, en postítulos y postgrados para ofrecer oportunidades de aprendizaje durante todo el ciclo de vida de los estudiantes.
	OE7.	Consolidar la educación digital y semipresencial en carreras para el estudiante trabajador.
	OE8.	Impulsar el desarrollo de programas de magíster académicos e incorporar a la oferta programas de doctorado, en áreas con productividad científica sostenida.
	OE9.	Promover la internacionalización en programas de pregrado, Educación Continua, postgrado y proyectos de investigación.

Fuente: Plan de Desarrollo Estratégico 2022-26

Los procesos a partir de los cuales se organiza la Docencia están vinculados en un primer nivel con el diseño curricular, el ciclo formativo de los estudiantes y la retroalimentación del proceso formativo. En un segundo nivel, se encuentran los procesos directos de apoyo al estudiante y al cuerpo académico, y la provisión de recursos para la Docencia. Finalmente, como un proceso permanente y transversal, se encuentra el Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso (SAPE). La Figura 19 muestra los procesos de Docencia de Pregrado en los tres niveles descritos.

Figura 19. Procesos del área de Docencia de Pregrado



Fuente: Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, UDLA

Cada uno de los procesos que sustentan la función de Docencia cuentan, a su vez, con propósitos y mecanismos de aseguramiento de la calidad, y contemplan orientaciones para su diseño, implementación, análisis de resultados y toma de decisiones para la mejora continua, las que emanan del Sistema Interno de Aseguramiento de Calidad (SIAC), además de contemplar documentos que orientan la función de Docencia (compendio Modelo Educativo y Guías de Implementación).

Tabla 9. Modelo Educativo y Guías de Implementación

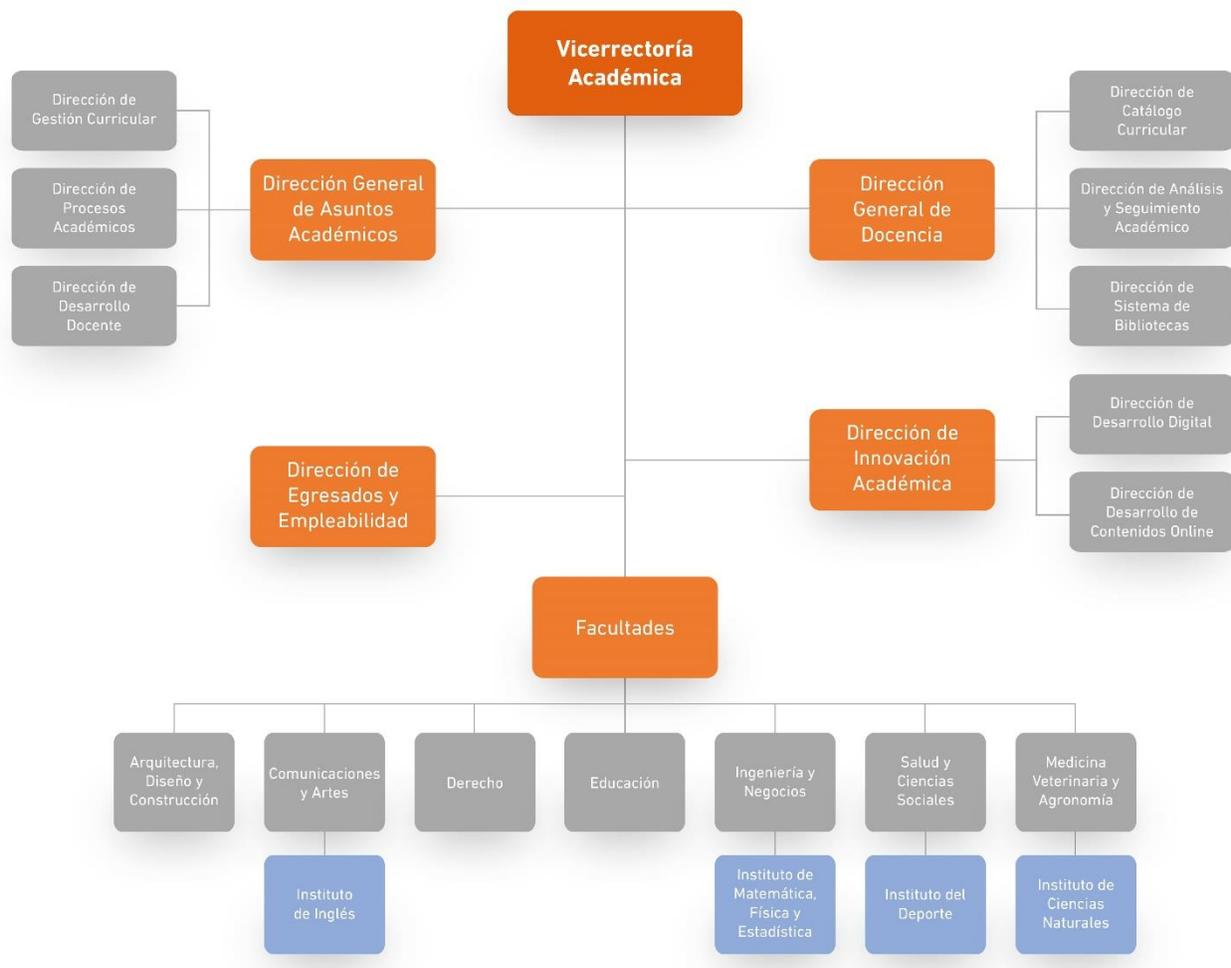
Documento	Años de edición
<i>Modelo Educativo</i>	2014, 2016 y 2021
<i>Profundización del Modelo Educativo</i>	2014, 2016 y 2021
<i>Guía de Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso</i>	2015, 2018 y 2021
<i>Guía para Diseñar y Modificar los Planes de Estudio de Pregrado UDLA</i>	2015 y 2021
<i>Guía para Elaborar Programas de Asignatura UDLA</i>	2015 y 2021
<i>Guía de Métodos y Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje UDLA</i>	2015 y 2021
<i>Guía de Evaluación para los Aprendizajes UDLA</i>	2015 y 2021
<i>Guía para Aplicar el Sistema de Créditos Académicos UDLA</i>	2016 y 2021
<i>Guía para Diseñar, Ajustar y Rediseñar los Programas de Postgrado, Diplomado y Postítulo UDLA</i>	2022

Fuente: Vicerrectoría Académica

5.2. Estructura y gestión del área

La Figura 20 presenta el organigrama de la Vicerrectoría Académica.

Figura 20. Organigrama de la Vicerrectoría Académica



Fuente: Vicerrectoría Académica

5.3. Modelo Educativo UDLA

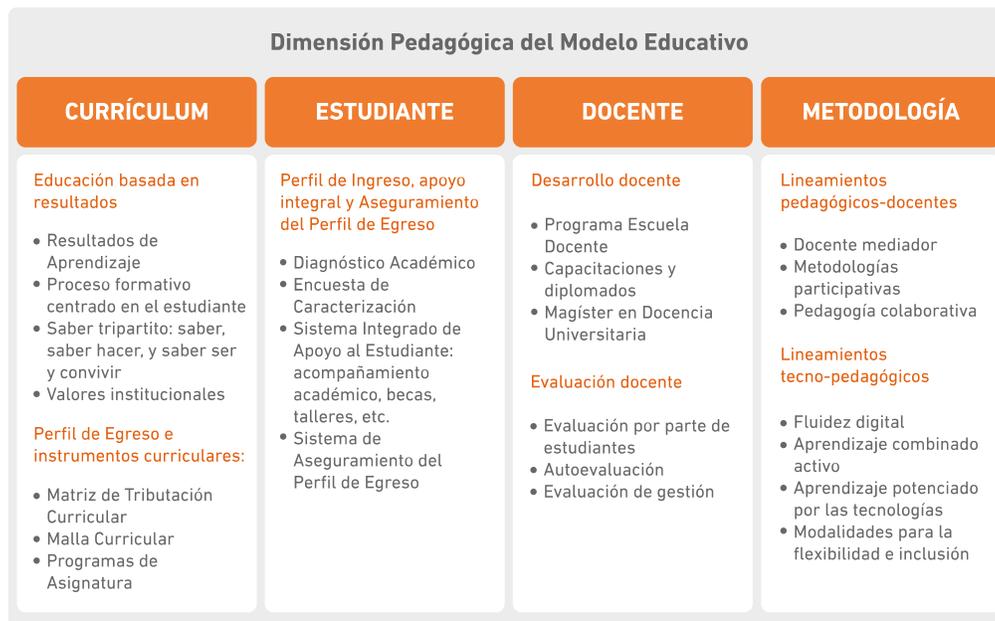
Los propósitos fundamentales del Modelo Educativo son establecer el conjunto de lineamientos filosóficos, pedagógicos, organizacionales y de aseguramiento de la calidad que orientan el proceso de enseñanza y aprendizaje, y explicitar la propuesta educativa que ofrece UDLA, en el contexto de la diversidad de instituciones de educación superior. El Modelo Educativo consta de cuatro dimensiones.

- **Filosófica.** Aborda la razón de ser de UDLA y su comunidad a través de la Misión, Visión y valores institucionales. También engloba los sellos formativos como aspecto distintivo.
- **Pedagógica.** Establece, por una parte, los lineamientos curriculares de la Universidad y su función es entregar un marco basado en un currículo expresado en resultados de aprendizaje para perfiles de egreso y asignaturas. Por otra parte, establece los lineamientos pedagógico-docentes y los tecno-pedagógicos para la educación digital y a distancia; la función de estos es orientar las decisiones y acciones relacionadas con la forma de enfrentar el proceso formativo donde el aprendizaje es el centro y la base de los componentes que contiene.
- **Organizacional.** Describe el sistema de gestión universitaria de la institución que permite explotar al máximo su capacidad de funcionar con calidad, y de ejecutar sus tareas académicas y de gestión hacia el mejoramiento continuo. Adicionalmente, esta dimensión define los lineamientos generales de ejecución y monitoreo del modelo.

- **Aseguramiento de la Calidad.** Indica los principios que orientan la calidad de la Docencia como también la Investigación y Vinculación con el Medio. Esta dimensión está conformada por la autoevaluación, el mejoramiento continuo, la transparencia y rendición de cuentas.

La dimensión Pedagógica del Modelo Educativo define la manera en que se lleva a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje en UDLA, así como también los lineamientos provenientes de tres ámbitos: *curricular*, *pedagógico-docente* y *tecno-pedagógico* (ver Figura 21).

Figura 21. Dimensión Pedagógica del Modelo Educativo



Fuente: Modelo Educativo, UDLA

Respecto del Currículo, la Universidad avanzó desde un diseño organizado por objetivos de aprendizaje a otro por Resultados de Aprendizaje (RA), desde 2015, siguiendo una evolución similar a otros currículos universitarios. Consecuentemente, se reformularon los documentos curriculares del plan de estudios por Resultados de Aprendizaje.

Los 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. 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 cuatro ejes: educación basada en Resultados de Aprendizaje, proceso formativo centrado en el estudiante, saber concebido de manera tripartita (saber, saber hacer, y saber ser y convivir) y valores institucionales (ética profesional, responsabilidad ciudadana y compromiso comunitario).

El diseño curricular por Resultados de Aprendizaje de UDLA considera como eje articulador del plan de estudios el Perfil de Egreso, originando 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 SCT-Chile. El diseño curricular y sus instrumentos tienen por objetivo garantizar el logro de las metas formativas de cada carrera.

En relación con el 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. 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 y, finalmente, aplicar mecanismos para dar cuenta del logro de las metas formativas comprometidas en los perfiles de egreso.

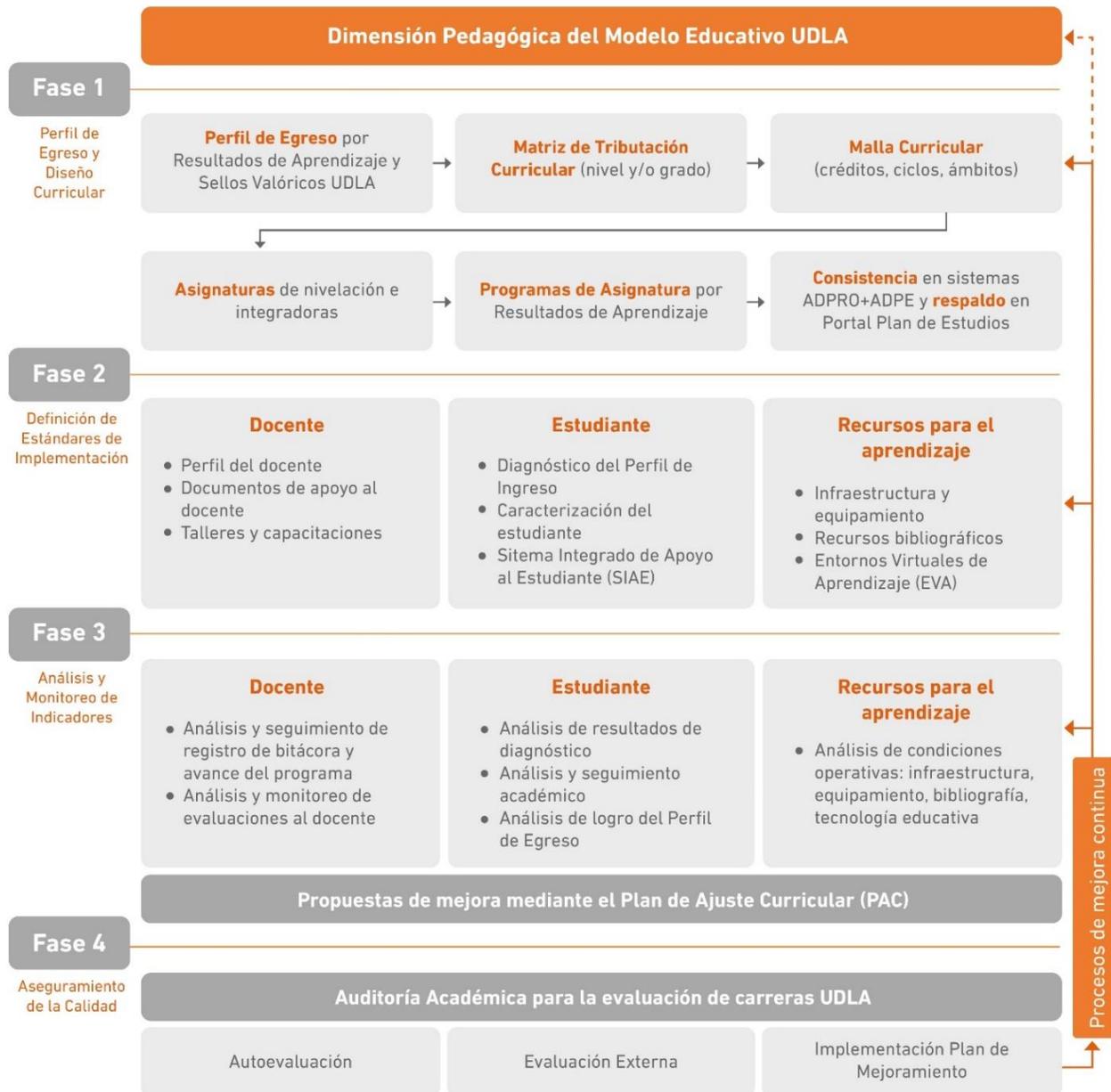
Sobre el docente, el Modelo Educativo establece la necesidad de brindarles perfeccionamiento en metodologías de enseñanza, aprendizaje y evaluación, pertinentes al currículo basado en RA. Así, la Universidad pone a disposición

alternativas de perfeccionamiento para permitir su desarrollo durante el tiempo que trabajen en esta casa de estudios. También define la evaluación del desempeño docente, con el objeto de retroalimentar y atender oportunamente aquellos ámbitos que resulten descendidos.

Finalmente, la metodología entrega orientaciones que permiten diversificar y flexibilizar las modalidades en las que se ofrece un programa o curso y potenciar los aprendizajes mediante la educación presencial, a distancia y digital. Estas orientaciones se estructuran en lineamientos pedagógico-docentes y lineamientos tecno-pedagógicos.

La Figura 22 presenta un esquema con las fases de implementación de la dimensión pedagógica del Modelo Educativo.

Figura 22. Procesos de implementación de la dimensión Pedagógica del Modelo Educativo UDLA



Fuente: Modelo Educativo UDLA

5.6. Aseguramiento de la homogeneidad del proceso de enseñanza

La Tabla 10 presenta los mecanismos que otorgan homogeneidad al proceso formativo.

Tabla 10. Mecanismos de aseguramiento de la homogeneidad en el proceso de enseñanza y aprendizaje

Tipos de mecanismos	Niveles de concreción		
	Nivel 1. Marco de referencia del plan formativo	Nivel 2. Definición de estándares de cumplimiento	Nivel 3. Implementación del proceso formativo
I. De gestión	Misión y Visión de la Universidad, de las facultades y de la escuela. Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad.	Planes de Desarrollo de Facultades e Institución y Planes de Acción de Escuelas. Planes de Mejoramiento de la Institución y de carreras.	Proyectos de escuelas asociados al Plan de Acción. Proyectos de mejoramiento institucional y de carreras.
II. De docencia	Modelo Educativo (dimensión Pedagógica). Modelo de Gestión Matricial. Manual de Gestión de Personas. Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante. Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso.	Guías curriculares. Guías de implementación pedagógica. Estándares de docencia directa, infraestructura y equipamiento.	Calendario Académico. Reglamento del Estudiante. Reglamento del Académico y la Académica. Planes de acompañamiento académico y al estudiante con discapacidad. Instrumentos de evaluación del logro del Perfil de Egreso. Bitácora docente y avance del programa.
III. De evidencias y resultados	Actas de Comité Curricular y de Consejo de Escuela. Actas de reuniones con Centros de Práctica, egresados y estudiantes. Informe de validación y retroalimentación del Perfil de Egreso. Actas de jornadas de validación de Perfil de Egreso.	Informes de evaluación de la planificación estratégica de la escuela, facultad e Institución. Actas de Comité Curricular. Ficha plan de estudios. Reporte de estructura curricular. Perfil de Egreso e instrumentos curriculares. Documentación de prácticas, titulación y graduación.	Actas de Comité Curricular. Cumplimiento de formato homogéneo de programas de asignatura. Perfil docente por asignatura. Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA). Tecnología educativa en campus. Talleres y capacitaciones para académicos. Evaluaciones en asignaturas de práctica, titulación y graduación.

Fuente: Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, UDLA

Para garantizar la implementación homogénea del proceso de enseñanza y aprendizaje, UDLA posee:

- Definición de perfiles docentes para el 100% de las asignaturas.
- Métodos y estrategias de enseñanza y aprendizaje en 100% de programas de asignatura.
- Entornos virtuales para 100% de asignaturas, entre los que cabe contar MiUDLA y eCampus.
- Registro de la bitácora docente junto con el porcentaje de avance del programa en MiUDLA.

Para garantizar la evaluación homogénea del aprendizaje, UDLA cuenta con:

- Evaluación Diagnóstica de Ingreso, talleres de acompañamiento y asignaturas de nivelación en 100% de las carreras.
- Evaluaciones del logro del Perfil de Egreso en el 100% de las carreras.
- Evaluaciones nacionales.
- Tablas de especificaciones para asignaturas críticas.
- Normativas y protocolos evaluativos vinculados a procesos de práctica, titulación y graduación en todas las carreras.

5.7. Evaluación de criterios de Docencia de Pregrado

Los **propósitos** del área de Docencia de Pregrado se encuentran alineados con la **Misión y Visión institucionales**, definidos en el Modelo Educativo y el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad y su cumplimiento se garantiza a través de los mecanismos establecidos en el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad UDLA (SIAC-UDLA). Tanto el Modelo Educativo como el SIAC-UDLA son ampliamente conocidos y valorados por la comunidad educativa.

Los mecanismos de aseguramiento de la calidad establecidos en el SIAC-UDLA garantizan el cumplimiento de los propósitos del modelo y a la vez aseguran un robusto seguimiento, implementación, evaluación y mejora continua de los procesos involucrados en esta área. Por su parte, el **Modelo Educativo** está consolidado e implementado en todas las carreras, modalidades y campus, y se ha convertido en una garantía de calidad principalmente en el ámbito de **diseño curricular** e implementación de los **procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación**. En cuanto a **dotación académica**, la Universidad posee propósitos y mecanismos de aseguramiento que garantizan la cantidad y calidad de los académicos regulares necesarios para desarrollar adecuadamente sus tres funciones misionales, y la dotación necesaria de académicos adjuntos para realizar docencia. En relación con **estudiantes**, la Institución cuenta con mecanismos para evaluar su Perfil de Ingreso, desde la perspectiva académica, económica y psicosocial. Respecto del área de **Investigación y su vinculación con la Docencia**, la Universidad creó en 2020 la Vicerrectoría de Investigación, la que cuenta con los recursos humanos y financieros necesarios para el cumplimiento de sus propósitos y el fomento de la actividad investigativa.

5.7.1 Criterio: Diseño y Provisión de Carreras

CRITERIO: DISEÑO Y PROVISIÓN DE CARRERAS	
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> - Proveer una educación superior de calidad, accesible y pertinente para contribuir al mejoramiento de la base del capital humano del país. - Asegurar el correcto diseño, validación, evaluación del logro y retroalimentación de los perfiles de egreso. - Asegurar la calidad del diseño curricular de las carreras. - Asignar los recursos necesarios y equivalentes para el funcionamiento de una carrera en todas las modalidades, jornadas y sedes en que se imparte.
Mecanismos de aseguramiento de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamentos y procedimientos de oferta académica. - Compendio “Serie: Modelo Educativo y Guías de Implementación”, con 10 documentos. - Procedimiento de Ajuste Curricular (PAC). - Plataformas de diseño y gestión curricular (ADPE, ADPRO, ADEV y SRD). - Estándares para asegurar la asignación de recursos para carreras y programas. - Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso (SAPE). - Carpeta de evidencias del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso.
Resumen de evaluación del criterio	<p>UDLA cuenta con políticas y mecanismos que permiten garantizar la calidad del diseño de los perfiles de egreso y los planes de estudios, ajustar y mejorar el diseño curricular, así como proveer y asignar los recursos requeridos para la determinación de la oferta académica y la implementación de una carrera o programa. Del mismo modo, la Universidad posee una política actualizada de oferta académica que reglamenta la creación, apertura y cierre de carreras, programas, sedes y campus. En este contexto, el mecanismo más relevante es el Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso, que abarca tres ámbitos: Diseño y Validación, Evaluación del Logro de Aprendizajes y Retroalimentación. El Modelo Educativo se ha consolidado, implementándose en el 100% de las carreras, y es valorado por la comunidad educativa.</p> <p>En el período 2018-2021 las carreras han implementado mejoras a nivel de diseño curricular y evaluativo. La Universidad otorga la provisión de recursos para la docencia, a nivel de carreras, modalidades y sedes, garantizada mediante políticas, estándares, fichas y procedimientos de equipamiento, material didáctico e infraestructura, con especial foco en la homogeneidad del proceso de enseñanza y aprendizaje, asegurando que las carreras se impartan según lo definido en los planes de estudios.</p>

Creación, apertura y cierre de carreras, sedes y programas

UDLA cuenta con un Reglamento para la Creación y Apertura de Carreras, Programas, Sedes y Campus, donde establece acciones, plazos y responsables de proponer, evaluar, autorizar y ejecutar las acciones relacionadas con estos procesos. El reglamento demanda un conjunto de fundamentos y análisis que se enuncian en la Figura 23.

Figura 23. Síntesis del Reglamento para la creación y apertura de carreras, modalidades, programas, sedes y campus

		Propone	Fundamentos	Análisis para la toma de decisiones	Aprueba
Modelo Educativo UDLA	Carreras	Decano a la VRA	Fundamento académico, oportunidades laborales, sello y características formativas	Análisis de: <ul style="list-style-type: none"> • Factibilidad de creación de carrera • Necesidades formativas, oferta y empleabilidad • Requerimientos de infraestructura y equipamiento • Evaluación económica • Requerimientos de personal académico y administrativo • Pertinencia y articulación de programas (para creación de nuevos campus o sedes) • Informe sobre los requerimientos relacionados con softwares, equipamiento tecnológico, académico y administrativo (para creación de nuevos campus o sedes) • Perfil de Egreso y Diseño Curricular 	Rector y Junta Directiva
	Programas	Decano o VRAD a la VRA	Informe de fundamentos de apertura		Rector
	Sede o Campus	Prorectoría	Plan de Desarrollo Estratégico e informes (+VRA, +VRACAI, +DGO, +VRACAI, +DGP, +DGTI)		Rector y Junta Directiva

Fuente: Reglamento para la Creación y Apertura de Carreras, Programas, Sedes y Campus

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

		Propone	Fundamentos	Análisis para la toma de decisiones	Aprueba
Modelo Educativo UDLA	Carreras	Vicerrector Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescencia de la carrera o programa • Bajo nivel de empleabilidad de titulados • Cambios en el marco regulatorio • Quórum insuficiente y consistentemente por debajo de lo requerido • Modificación significativa de la oferta de carreras y programas • Sustentabilidad institucional • Cambios en el marco regulatorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de carreras vigentes con admisión suspendida • Antecedentes vigentes e históricos afectos al plan de cierre • Cambios en las necesidades del sector productivo, oferta, empleabilidad y contexto • Disponibilidad de infraestructura y equipamiento • Evaluación de los antecedentes de sustentabilidad financiera • Implicancias de cierre ante organismos públicos y privados interventores en procesos de acreditación • Efectos laborales del cierre 	Junta Directiva a propuesta de Rector
	Programas	Vicerrector Académico			
	Sede o Campus	Prorectoría			

↓

Elaboración, Aprobación, Implementación y Finalización de plan de cierre

Fuente: Procedimiento para el cierre de carreras, programas, sedes y campus

La Tabla 11 describe las fases de diseño, validación y socialización del Perfil de Egreso para una carrera nueva.

Tabla 11. Fases de diseño, validación y socialización del Perfil de Egreso UDLA: carreras nuevas

Fases	Descripción
Fase 1: Recopilación de información proveniente de diversas fuentes	Al crear una nueva carrera, se debe analizar la documentación institucional y del medio externo, consultar a expertos en la disciplina/profesión, consultar a futuros empleadores y analizar la oferta académica nacional para asegurar la viabilidad y consistencia de la nueva carrera.
Fase 2: Levantamiento del 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 (RAG) y Resultados de Aprendizaje Específicos (RAE), 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 con el 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 (esta última dependiente de la VRACAI), 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 y Matrícula.

Fuente: Guía del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso, UDLA

La retroalimentación del Perfil de egreso se resume en la Tabla 12.

Tabla 12. Fases del Proceso de Retroalimentación del Perfil de Egreso en carreras UDLA

Fases	Descripción
Fase 1: Notificación a Escuela y validación de instrumento	DGC notifica a los Directores de Escuela que el Perfil de Egreso de su carrera será sometido a consulta, y les envía la encuesta para su validación.
Fase 2: Consulta a informantes clave*	Una vez validado el instrumento, la DACA aplica la encuesta o grupo focal, con la colaboración de la Dirección de Egresados y Empleabilidad (DEE).
Fase 3: Elaboración de informe y entrega a Dirección de Escuela	La DACA elabora informe de los resultados obtenidos y los envía a la escuela respectiva.
Fase 4: Resguardo de información	La escuela, con colaboración de DGC, ingresa la documentación resultante en la Carpeta de Evidencias.

(*) La técnica metodológica con la cual se realiza esta consulta dependerá del número de encuestados: para carreras con 20 o más informantes se aplica encuesta; para carreras con menos de 20 informantes, se aplica grupo focal.

Fuente: Guía del Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso, UDLA

Tanto para el Proceso de Validación como de Retroalimentación del Perfil de Egreso, la evidencia que se levanta permite al cuerpo académico responsable de cada escuela identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de los perfiles de egreso y planes de estudio.

La Tabla 13 muestra el detalle de la oferta de carreras en 2022. Se identifica la sede y la jornada en que se imparten las carreras.

Tabla 13. Oferta de carreras por sede, jornada y modalidad: 2022

Sede	Santiago					Viña del Mar			Concepción		
	Diurna	Vesp.		Exec		Diurna	Vesp.	Exec.	Diurna	Vesp.	Exec.
Jornada	Pres.	Pres.	Semip	Pres.	Online	Pres.	Pres.	Pres.	Pres.	Pres.	Pres.
Modalidad	Pres.	Pres.	Semip	Pres.	Online	Pres.	Pres.	Pres.	Pres.	Pres.	Pres.
<i>Facultad de Arquitectura, Diseño y Construcción</i>											
Arquitectura	X										
Animación Digital	X										
Construcción Civil	X			X				X			
Técnico de Nivel Superior en Construcción		X					X				
<i>Facultad de Comunicaciones y Artes</i>											
Comunicación Audiovisual y Multimedia	X										
Periodismo	X										
Relaciones Públicas				X							
Traducción e Interpretación en Inglés	X	X				X			X		
<i>Facultad de Derecho</i>											
Administración Pública	X			X							
Derecho	X	X		X		X		X	X		X
<i>Facultad de Educación</i>											
Educación Parvularia	X										
Pedagogía en Educación Básica	X	X									
Pedagogía en Educación Diferencial	X					X			X		
Pedagogía en Educación Física	X										
<i>Facultad de Ingeniería y Negocios</i>											
Contador Auditor	X	X		X	X						
Gastronomía y Negocios Gastronómicos	X										
Ingeniería Civil Industrial	X			X	X						
Ingeniería Comercial	X			X	X	X		X	X		X
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas				X	X						X
Ingeniería de Ejecución en Informática	X			X	X						
Ingeniería de Ejecución Industrial				X	X						
Ingeniería en Ciberseguridad					X						
Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente				X							
Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas	X	X		X	X					X	X
Técnico de Nivel Sup. en Organización y Prod. de Eventos	X										
<i>Facultad de Medicina Veterinaria y Agronomía</i>											
Agronomía	X										
Medicina Veterinaria	X			X		X		X	X		X
Técnico de Nivel Superior Veterinario	X										
Técnico de Nivel Superior Agrícola			X								
<i>Facultad de Salud y Ciencias Sociales</i>											
Enfermería	X					X			X		
Fonoaudiología	X	X				X			X		
Kinesiología	X					X			X		
Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física	X	X									
Nutrición y Dietética	X	X				X			X		
Psicología	X			X		X		X	X		X
Trabajo Social	X	X					X		X	X	
Técnico de Nivel Superior en Actividad Física y Deporte	X	X									
Técnico de Nivel Superior en Enfermería	X	X				X	X				
Terapia Ocupacional	X	X				X	X		X		

X = Programa regular y de continuidad; X = Programa 100% de continuidad.

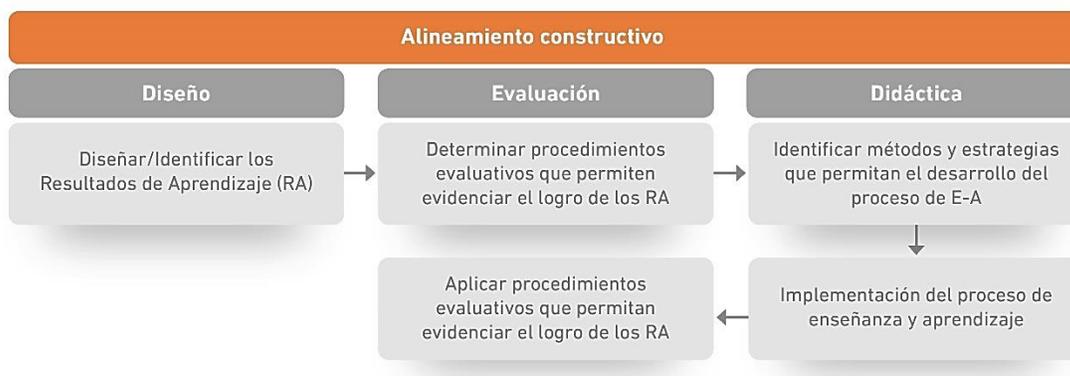
Fuente: Dirección de Catálogo Curricular

5.7.2 Criterio: Proceso de Enseñanza y Aprendizaje

CRITERIO: PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE	
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar la implementación del Modelo Educativo en todas sus carreras, modalidades y campus de manera homogénea. - Proporcionar al personal académico y docente las herramientas metodológicas que, siguiendo el Modelo Educativo, permitan mejorar continuamente los procesos de enseñanza y aprendizaje. - Medir el logro del Perfil de Egreso a través de diversos procedimientos evaluativos que garanticen confiabilidad y validez. - Acompañar periódica y sistemáticamente el proceso de enseñanza y aprendizaje, mediante el análisis y seguimiento de indicadores académicos para la toma de decisiones a nivel institucional, de facultades y carreras.
Mecanismos de aseguramiento de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Misión, Visión, Plan de Desarrollo Estratégico, Modelo Educativo, reglamentos, protocolos académicos y de admisión, programas de asignatura, guías para la implementación y unidades de apoyo para orientar a las facultades/escuelas en el diseño curricular. - Guías metodológicas y capacitaciones para garantizar implementación y aplicación del Modelo Educativo. - Plan de Evaluación del Logro del Perfil de Egreso. - Análisis y seguimiento de resultados del proceso formativo. - Planes de ajuste para responder ante emergencias que aseguren correcta entrega del servicio educativo.
Resumen de evaluación del criterio	<p>UDLA cuenta con una Política de Admisión coherente con los Propósitos Institucionales que considera tanto los requerimientos de política pública nacional como los asociados a disciplinas específicas, con una diversa oferta académica que facilita una admisión inclusiva. En 2021 UDLA se integró al Sistema de Acceso a la Educación Superior y, en este contexto, implementó PreUDLA, plataforma de preparación gratuita para postulantes. El proceso formativo está definido a partir del Modelo Educativo UDLA, el cual se ha consolidado e implementado en el 100% de las carreras y es valorado por la comunidad educativa. Este garantiza no solo la calidad del diseño curricular en cada una de las carreras y sus modalidades de impartición, sino que también orienta la implementación de cada una de las etapas de dicho proceso.</p> <p>Al inicio del proceso formativo, la Institución lleva a cabo evaluaciones de diagnóstico académico del Perfil de Ingreso de sus estudiantes, con el fin de proveer apoyos adicionales a quienes obtengan resultados descendidos. Respecto del proceso de enseñanza, UDLA identificó las principales metodologías utilizadas en cada programa para potenciarlas a través de guías de apoyo y de capacitación dirigida al profesorado. Estas características son reconocidas por toda la comunidad educativa de UDLA. Para la medición del logro de aprendizajes, UDLA ejecuta desde 2017 el Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso.</p> <p>En el período 2018-2022, los resultados del proceso formativo evidencian mejoras significativas en términos de retención, consistentes con el fortalecimiento de las acciones de apoyo académico. Estas cifras son adecuadas, considerando además que el 40% de los estudiantes UDLA cursan jornadas vespertina o Executive, teniendo que compatibilizar los estudios con sus trabajos y sus familias. El Sistema de Aseguramiento de la Calidad establece los mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados del proceso formativo, así como los protocolos que deben seguir las carreras para abordar la mejora continua. 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 y aprendizaje.</p> <p>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 General de Análisis Institucional y la Dirección de Análisis y Seguimiento Académico.</p>

El Modelo Educativo de Universidad de Las Américas organiza la enseñanza y el aprendizaje secuencialmente en cinco etapas que abarcan desde el diseño o identificación de Resultados de Aprendizaje hasta su evaluación (Figura 25).

Figura 25. Secuencia didáctica de procesos formativos en UDLA



Fuente: Modelo Educativo, UDLA

Los principios en los que se basa esta secuencia didáctica son:

- Alineamiento constructivo entre Resultados de Aprendizaje, evaluación y métodos y estrategias de enseñanza y aprendizaje.
- 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 y aprendizaje que se diferencian por el grado de participación del académico y del estudiante: *Método tradicional o de participación docente*, *Método facilitador de la comprensión o de participación compartida* y *Método de aprendizaje activo o de autonomía del estudiante*.

El Plan de Evaluación del Logro del Perfil de Egreso UDLA 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 académicos) y levantamiento de información a partir de la opinión de actores relevantes (estudiantes, egresados y empleadores).

El Plan de Evaluación del Logro del Perfil de Egreso se implementa desde 2015. Para cada uno de los 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. Este plan se encuentra en continua revisión y mejora. Así, en 2022 se está trabajando en la incorporación de la evaluación de habilidades profesionales transversales, las que se vinculan con los Resultados de Aprendizaje Genéricos institucionales, y que aportarían información a la evidencia indirecta que hoy se registra.

La Figura 26 presenta el sistema de registro de calificación y logros de Resultados de Aprendizaje. A través de este sistema los docentes de asignaturas integradoras registran los resultados de evaluaciones a nivel de notas (1 a 7) y a nivel del logro de los aprendizajes establecidos en las metas formativas de las asignaturas (L-NL).

Figura 26. Sistema de registro de notas y logro de Resultados de Aprendizaje en Asignaturas Integradoras

The screenshot shows the UDLA system interface for recording grades and learning outcomes. The interface includes a header with the UDLA logo, user information (DOCENTE), and navigation icons. The main content area displays the course 'PRÁCTICA PROFESIONAL NRC: 1919' for the 'SEGUNDO SEMESTRE 2017'. Below this, there is a table for recording grades and learning outcomes for various students.

Alumno	Nota	No se presentó	RAA1	RAA2	RAA3	RAA4	RAA5	RAA6	RAA7	RAA8	RAA9
ANDRES	6,0	<input type="checkbox"/>				NL	L	L	L	L	L
BELÉN	5,0	<input type="checkbox"/>				L	L	L	L	NL	NL
CECILIA	4,0	<input type="checkbox"/>				L	L	L	NL	NL	NL
DANIEL	7,0	<input type="checkbox"/>	L	L	L	L	L	L	L	L	L
EDUARDO	7,0	<input type="checkbox"/>	L	L	L	L	L	L	L	L	L
FELIPE	6,0	<input type="checkbox"/>	L	L	L	L	L	NL	L	L	L
GONZALO	NSP	<input checked="" type="checkbox"/>	NL								
HUMBERTO	7,0	<input type="checkbox"/>	L	L	L	L	L	L	L	L	L

Registro de notas de 1,0 a 7,0

Registro de logro de Resultados de Aprendizaje: Logrado **L**, No logrado **NL**

Fuente: Adaptado de MiUDLA, registro de notas

El nivel de logro promedio en asignaturas integradoras se ha mantenido por sobre un 94%, para todos los años en ambos ciclos formativos (Tabla 14). Con respecto a la evaluación final, el logro por estudiante se asocia al año de su titulación, el cual no necesariamente corresponde al año en que rindió sus asignaturas integradoras.

Tabla 14. Resultados evaluación directa del Perfil de Egreso por facultad: 2018-2021

Facultad	% RAPE Logrados							
	Intermedia				Final			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Arquitectura, Diseño y Construcción	93%	98%	98%	99%	99%	99%	98%	100%
Comunicaciones y Artes	97%	95%	95%	99%	95%	89%	94%	94%
Derecho*	91%	89%	89%	95%	N/A	100%	96%	99%
Educación	94%	99%	98%	99%	98%	99%	99%	99%
Ingeniería y Negocios	86%	93%	96%	97%	97%	96%	96%	97%
Medicina Veterinaria y Agronomía	93%	92%	87%	91%	95%	95%	99%	99%
Salud y Ciencias Sociales	98%	98%	99%	97%	99%	99%	100%	100%
Total general	94%	96%	95%	96%	98%	98%	98%	99%

(*) Para 2018, no se cuenta con resultados de evaluación directa final de egresados de la carrera de Derecho.

Fuente: Dirección de Análisis y Seguimiento Académico

La Tabla 15 muestra el porcentaje de percepción favorable del logro promedio por año, observándose un 94% o más para todas las instancias, tanto para la evaluación intermedia como la final.

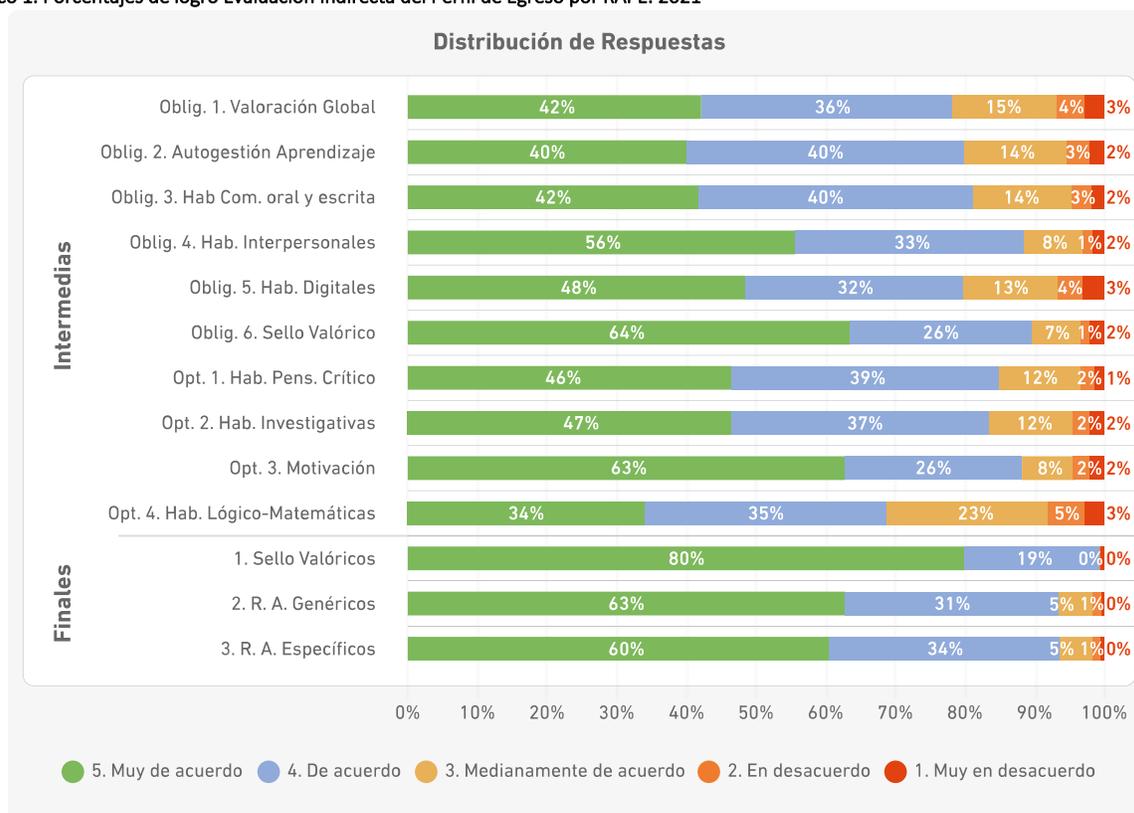
Tabla 15. Participación de estudiantes en Evaluación Indirecta del Perfil de Egreso: 2018-2021

	Intermedia				Final			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
N° alumnos ciclo finalizado	4.124	3.852	4.461	6.891	3.241	3.062	3.406	3.581
% RAPE logrados	97%	98%	98%	97%	99%	99%	99%	99%

Fuente: Dirección de Análisis y Seguimiento Académico

En el Gráfico 1 se muestra la percepción de estudiantes respecto de los aprendizajes logrados al finalizar el Ciclo Inicial y Profesional, distribuidos en rangos de 1 a 5, en 2021. La estructura de esta evaluación permite que los Comités Curriculares puedan contar con un valioso insumo para la mejora de sus propuestas formativas en aquellos aspectos más descendidos. Al final del Ciclo Inicial se observa que los estudiantes perciben un nivel de acuerdo (muy de acuerdo + de acuerdo) mayor al 70% en la mayoría de las habilidades, y que al incluir la categoría “medianamente logrado”, superan el 90%. La única excepción corresponde a las habilidades de pensamiento lógico matemático, las que tienen un nivel de acuerdo del 69%, mientras que el 23% señala estar medianamente de acuerdo con haber logrado la habilidad matemática.

Gráfico 1. Porcentajes de logro Evaluación Indirecta del Perfil de Egreso por RAPE: 2021



Fuente: Dirección de Análisis y Seguimiento Académico

Al revisar los resultados por facultad, la percepción de logro se mantiene sobre el 90%. En la Tabla 16 se observa en detalle el porcentaje que declaran los estudiantes en torno a los RAPE, para el Ciclo Intermedio y Ciclo Final.

Tabla 16. Resultados Evaluación Indirecta del Perfil de Egreso por facultad (percepción de logro): 2018-2022

Facultad	Intermedia				Final			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Arquitectura, Diseño y Construcción	99%	100%	97%	100%	97%	99%	100%	99%
Comunicación y Artes	95%	98%	98%	98%	100%	100%	97%	98%
Derecho*	96%	98%	98%	97%	N/A	100%	100%	97%
Educación	98%	99%	99%	98%	99%	99%	99%	100%
Ingeniería y Negocios	98%	99%	98%	99%	99%	99%	99%	100%
Medicina Veterinaria y Agronomía	96%	94%	93%	96%	99%	99%	99%	99%
Salud y Ciencias Sociales	97%	97%	98%	97%	99%	99%	99%	99%
Total	97%	98%	98%	97%	99%	99%	99%	99%

(*) Para 2018, no se cuenta con resultados de Evaluación Indirecta Final de egresados de la carrera de Derecho.

Fuente: Dirección de Análisis y Seguimiento Académico

La Tabla 17 muestra los indicadores de las tasas de retención de primer año. Se observa que en el caso de las carreras profesionales aumentó siete puntos porcentuales, transitando desde 73% a 81%; en el caso de las carreras técnicas, el incremento fue de dieciséis puntos porcentuales, pasando de 56% a 72%.

Tabla 17. Tasas de retención de primer año por tipo de carrera: 2017-2021

Tipo carrera	2017	2018	2019	2020	2021
Carreras profesionales	73%	75%	72%	78%	81%
Carreras técnicas	56%	62%	55%	64%	72%
Total	70%	73%	69%	75%	80%

(*) 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.

Fuente: Dirección General de Análisis Institucional

La Tabla 18 presenta los indicadores de titulación total y oportuna por tipo de carrera, jornada y sede. En todos los casos se observa que la Tasa de Titulación Oportuna ha ido mejorando en los últimos años y han disminuido las brechas entre las modalidades.

Tabla 18. Tasas de Titulación Total y Oportuna por tipo de carrera, jornada y sede: 2018-2022*

Tipo de carrera	Titulación					Titulación oportuna				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Tipo de carrera</i>										
Profesional	50%	46%	43%	45%	39%	41%	38%	36%	38%	39%
Técnica	38%	32%	34%	35%	37%	32%	29%	32%	32%	37%
<i>Jornada</i>										
Diurno	48%	43%	40%	41%	38%	37%	34%	32%	33%	38%
Vespertino	39%	35%	36%	36%	32%	32%	30%	33%	32%	32%
Executive	56%	51%	46%	50%	43%	51%	47%	42%	47%	43%
<i>Sede</i>										
Santiago	47%	44%	40%	41%	38%	39%	37%	34%	35%	38%
Viña del Mar	47%	42%	39%	43%	41%	39%	34%	32%	37%	41%
Concepción	56%	47%	48%	50%	44%	45%	39%	42%	44%	44%
Total	48%	44%	41%	42%	39%	40%	37%	35%	37%	39%

(*) 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 dos años; la cohorte de ingreso en el año n-4, para carreras de tres años; y así sucesivamente.

Fuente: Dirección General de Análisis Institucional

5.7.3 Criterio: Dotación Académica

CRITERIO: DOTACIÓN ACADÉMICA	
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> - Atraer, seleccionar, retener y desarrollar una dotación académica que permita implementar el Modelo Educativo de la Institución y desarrollar las funciones misionales. - Fortalecer las capacidades pedagógicas y disciplinares para mejorar procesos de enseñanza y aprendizaje. - Garantizar la calidad y homogeneidad de la formación impartida al interior de la Institución.
Mecanismos de aseguramiento de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamento del Académico y Académica y Manual de Gestión de Personas. - Sistema de Registro Docente (SRD) y perfiles docentes de las asignaturas. - Instancias de perfeccionamiento docente. - Evaluación del desempeño de recursos humanos, evaluación docente de estudiantes, evaluación de gestión académica en campus y autoevaluación docente.
Resumen de evaluación del criterio	<p>El reclutamiento, selección y contratación del cuerpo académico en UDLA tiene procedimientos claros y conocidos, que buscan atraer y retener a los mejores académicos, robustecer las competencias pedagógicas y disciplinares, y garantizar la homogeneidad de sus programas educativos en este ámbito. En cuanto a la composición del cuerpo académico, la Universidad ha privilegiado la adscripción de académicos con contrato indefinido reduciendo el número de académicos adjuntos y manteniendo la ratio de alumnos por académico en torno a 23. Se destaca el aumento significativo de los académicos regulares con 22 o más horas de contrato, desde un 25% en 2018 a un 31% en 2022. Otro aspecto relevante es el aumento de los académicos con postgrado desde un 61% de las JCE en 2018 a un 90% en 2022.</p> <p>En el período, se ha hecho un especial énfasis en la contratación de académicos con el grado de Doctor, aspecto advertido como una debilidad en el proceso de acreditación pasado y que se considera superada, pues se aumenta de un 5% de las JCE de académicos regulares con este grado a un 23%. En relación con el perfeccionamiento del cuerpo académico, UDLA tiene mecanismos y políticas para la formación y capacitación de sus académicos conforme a sus Propósitos Institucionales. Por una parte, en 2021 el 96% de los académicos regulares logra cumplir o superar las expectativas de sus objetivos de desempeño. Mientras que en la Evaluación Docente el 92% de todos los académicos obtiene una positiva evaluación.</p>

CRITERIO: DOTACIÓN ACADÉMICA

Por otra parte, un 89% de los académicos considera que las evaluaciones docentes son útiles y contemplan los aspectos centrales de la actividad académica. El Reglamento del Académico y Académica regula las categorías, procesos, beneficios y deberes que deben cumplir académicos para acceder a distintas jerarquías.

La Tabla 19 detalla la cantidad de personal académico por relación contractual y razón alumno/JCE.

Tabla 19. Personal académico según clasificación académica y razón alumno/JCE: 2018-2022*

		2018	2019	2020	2021	2022
Dotación	Académicos regulares	704	692	644	716	766
	Académicos adjuntos	2.323	2.168	1.853	1.626	2.001
	Total dotación	3.027	2.860	2.497	2.342	2.767
Jornada Completa Equivalente (JCE)	Académicos regulares	626	630	586	678	738
	Académicos adjuntos	359	359	362	386	372
	Total JCE	985	989	948	1.064	1.110
Alumnos por JCE	Alumnos/académicos regulares JCE	36,9	37,4	38,8	36,7	35,6
	Alumnos/académicos JCE total	23,5	23,8	24,0	23,4	23,6

(*) Corresponde a personal académico informado al 31 de mayo de cada año a SIES-Mineduc

Fuente: Dirección General de Análisis Institucional

La Tabla 20 da cuenta de la distribución porcentual de los grados de los académicos.

Tabla 20. Distribución de académicos regulares por JCE según credenciales: 2018-2022*

	2018	2019	2020	2021	2022
Doctorado	5%	6%	7%	14%	23%
Magíster	56%	59%	73%	72%	67%
Total académicos con postgrado	61%	65%	80%	86%	90%
Profesional o Licenciado	39%	35%	20%	14%	10%

(*) Datos reportados a SIES-Mineduc el 31 mayo de cada año.

Fuente: Dirección General de Análisis Institucional

En la Tabla 21 se muestra cómo ha ido evolucionando positivamente la participación de los académicos en actividades de perfeccionamiento pedagógico y disciplinar.

Tabla 21. Participación de académicos actividades de formación pedagógica, disciplinar y profesional: 2018-2021

Tipo de Capacitación	2018	2019	2020	2021
Pedagógico	1.554	825	966	1.583
Disciplinar	169	87	92	269
Profesional	-	-	61	-
Cobertura	53%	30%	40%	71%

Fuente: Dirección de Análisis y Seguimiento Académico

La Tabla 22 indica el número y porcentaje de académicos jerarquizados.

Tabla 22. Académicos jerarquizados, según categoría: 2022

Académicos Regulares	N°	%	Académicos Adjuntos	N°	%
Profesor/a Titular	44	6	Profesor/a Titular Adjunto/a	13	1
Profesor/a Asociado	270	35	Profesor/a Asociado Adjunto/a	173	9
Profesor/a Asistente	381	50	Profesor/a Asistente Adjunto/a	247	12
Instructor	12	2	Instructor Adjunto/a	19	1
Subtotal jerarquizados	707	92	Subtotal jerarquizados	452	23
Sin jerarquizarse	59	8	Sin jerarquizarse	1.549	77
Total	766	100	Total	2.001	100

Fuente: Vicerrectoría Académica

La Tabla 23 presenta la distribución de los resultados de la Evaluación de Desempeño de los académicos regulares.

Tabla 23. Resultados de la Evaluación de Desempeño: 2018-2021

Calificación	2018	2019	2020	2021
Sobresaliente	4%	2%	6%	4%
Cumple y supera las expectativas	95%	95%	93%	92%
No cumple	2%	3%	2%	4%

Fuente: Dirección General de Personas

5.7.4 Criterio: Estudiantes

CRITERIO: ESTUDIANTES	
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar el Perfil de Ingreso de estudiantes UDLA con el fin de usar esta información en la planificación de apoyos estudiantiles. - Articular las diversas dimensiones del Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante 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. - Implementar el “desarrollo de carrera de estudiantes” a través de un sistema que potencie el desarrollo de habilidades laborales desde el ingreso a UDLA.
Mecanismos de aseguramiento de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de caracterización y diagnóstico académico. - Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante. - Sistema de Alerta de Riesgo de Deserción (SARD). - Programa de Inserción y Movilidad Laboral para Egresados, Consejo Asesor de Empleabilidad y Retroalimentación del Perfil de Egreso y Plan Formativo.
Resumen de evaluación del criterio	<p>El Sistema de Alerta de Riesgo de Deserción se constituye en un eje articulador de acciones de apoyo provistas por el SIAE y permite focalizar el apoyo y atención en quienes con mayor probabilidad podrían abandonar los estudios. El Programa de Bienestar Estudiantil brinda orientación sobre temáticas propias de la vida universitaria, además de atender a estudiantes que presentan dificultades socioeconómicas y/o necesidades de orientación psicológica o vocacional. En la Encuesta a Informantes Clave, el 66% de los estudiantes y el 62% de los egresados consideran que las instancias de apoyo psicosocial son suficientes y acordes a las necesidades de los estudiantes. Por otra parte, el 75% de los estudiantes y el 69% de los egresados consideran que la comunicación de los beneficios y ayuda económica ofrecida por el estado, la Institución y otros organismos afines es clara y oportuna.</p> <p>Con respecto al acompañamiento académico del SIAE, en los grupos focales los estudiantes reconocieron el acceso y manifestaron conocimiento sobre tutorías y talleres de reforzamiento.</p> <p>Respecto del vínculo con los egresados y empleadores, este se ha fortalecido. La Dirección de Egresados y Empleabilidad pasó a integrar la Vicerrectoría Académica para enriquecer los procesos formativos; y a la Política de Vinculación con Egresados y Empleadores, se sumó un Procedimiento de Seguimiento a Egresados incluido en el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad.</p> <p>En consecuencia, se han desplegado acciones que tienen un impacto significativo para lograr un vínculo sistemático y permanente con los egresados y empleadores. Se elabora un reporte anual de participantes a las actividades, se aplica la Encuesta de Satisfacción a los asistentes y la Encuesta Anual de Intereses, que permiten enfocar las actividades según las preferencias de los egresados. Entre los aspectos que deben ser mejorados, se observan segmentos de estudiantes que requieren apoyos específicos para mejorar sus indicadores de participación laboral y empleabilidad.</p>

UDLA levanta información sobre el Perfil de Ingreso de los estudiantes a partir de instrumentos complementarios: una encuesta de caracterización y un diagnóstico de habilidades y conocimientos académicos. La Tabla 24 contiene una síntesis de los resultados de la Encuesta de Caracterización UDLA en 2022.

Tabla 24. Caracterización de estudiantes de primer año UDLA: 2022

Características	Indicador	Jornada/Modalidad				Total
		Diurna	Vespertina	Executive		
		Presencial	Presencial	Presencial	Online	
Sociodemográficas	Edad promedio (N°)	21,5	26,9	32,6	34,4	26,5
	Años desde salida colegio (promedio)	2,6	6,8	13,1	14,7	6,5
Socioeconómicas	Mujeres (%)	66%	68%	62%	44%	62%
	Trabajadores (%)	21%	64%	82%	90%	45%
	Ingresos per cápita/hogar (\$ promedio)	227.853	256.083	426.757	474.163	304.601
	Alumnos (% en dos primeros quintiles)	47%	30%	21%	14%	36%
	Colegio municipal/SLEP (%)	35%	47%	44%	49%	40%
	Colegio particular subvencionado (%)	52%	43%	47%	42%	49%
	Colegio particular pagado (%)	12%	8%	9%	8%	10%
Socioeducativas	Colegio administración delegada (%)	1%	1%	1%	1%	1%
	Personas por hogar (promedio)	3,8	4,0	3,6	3,7	3,8
	Padres (%)	8%	36%	49%	65%	26%
	Inglés Intermedio-Avanzado (%)	81%	67%	72%	74%	77%
	Alumnos 1° generación en Ed. Sup. (%)	49%	62%	57%	54%	52%
	Alumnos 1° generación en Universidades (%)	77%	84%	81%	78%	78%

Características	Indicador	Jornada/Modalidad				Total
		Diurna	Vespertina	Executive		
		Presencial	Presencial	Presencial	Online	
Culturales	Alumnos con experiencia previa Ed. Sup. (%)	28%	42%	76%	74%	43%
	Asistencia a panoramas culturales (%)	30%	28%	28%	27%	29%
	Asistencia a obras de teatro (%)	14%	16%	18%	15%	15%
	Asistencia a cine (%)	67%	56%	58%	59%	64%
Psicosociales*	Estudiantes con un alto nivel motivacional (%)	81%	83%	84%	84%	82%
	Estudiantes con alta autopercepción académica (%)	71%	76%	78%	81%	75%
	Estudiantes con alto nivel de compromiso comunitario (%)	69%	78%	81%	84%	75%

(*) El valor de los índices psicosociales corresponde al promedio.

Fuente: Dirección General de Análisis Institucional

El Diagnóstico del Perfil de Ingreso Académico corresponde a un proceso cuyo propósito es evaluar 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. Los estudiantes que no alcancen el nivel de logro adecuado en las evaluaciones que le corresponda rendir, acceden a distintas instancias de apoyo contempladas en el Plan de Acompañamiento Académico del SIAE. Estas instancias son los Talleres de Acompañamiento Inicial en el área respectiva (Matemática, Ciencias o Comunicación) y al Plan de Tutorías. La Tabla 25 muestra los resultados de las evaluaciones de diagnóstico académico.

Tabla 25. Resultados de evaluaciones diagnósticas: 2018-2022

Diagnóstico	Valores	2018	2019	2020	2021	2022*
Habilidades Comunicativas	N° diagnósticos	5.794	6.082	5.540	5.642	5.052
	% diagnóstico rendido	90%	87%	85%	92%	81%
Habilidades del Pensamiento Matemático	% diagnóstico logrado	57%	52%	70%	72%	69%
	N° diagnósticos	4.586	4.641	3.822	4.023	3.313
Habilidades del Pensamiento Científico	% diagnóstico rendido	89%	84%	78%	91%	80%
	% diagnóstico logrado	52%	51%	64%	71%	27%
Habilidades del Pensamiento Tecnológico	N° diagnósticos	2.866	3.080	2.608	2.672	2.418
	% diagnóstico rendido	88%	86%	84%	92%	84%
Disposición con respecto a la Enseñanza (solo Facultad de Educación)	% diagnóstico Logrado	42%	40%	57%	60%	43%
	N° diagnósticos	623	1.065	1.040	987	1.867
Psicoeducativo de estrategias de aprendizaje**	% diagnóstico rendido	68%	43%	70%	84%	76%
	% diagnóstico logrado	29%	18%	59%	83%	65%
Total N° diagnósticos	N° diagnósticos	429	342	70	177	87
	% diagnóstico rendido	98%	94%	97%	94%	89%
Total % diagnóstico logrado	% diagnóstico logrado	95%	98%	99%	94%	94%
	N° diagnósticos	N/A	N/A	N/A	N/A	5.168
Total % diagnóstico rendido	% diagnóstico rendido	N/A	N/A	N/A	N/A	42%
	% diagnóstico logrado	N/A	N/A	N/A	N/A	96%
Total N° diagnósticos		14.298	15.210	13.080	13.501	17.905
Total % diagnóstico rendido		87%	79%	83%	91%	82%
Total % diagnóstico logrado		55%	52%	70%	76%	66%

(*) Datos a mayo 2022. (**) Diagnóstico Psicoeducativo de estrategias de aprendizaje se realiza a partir de 2022.

Fuente: Dirección de Análisis y Seguimiento Académico

Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante

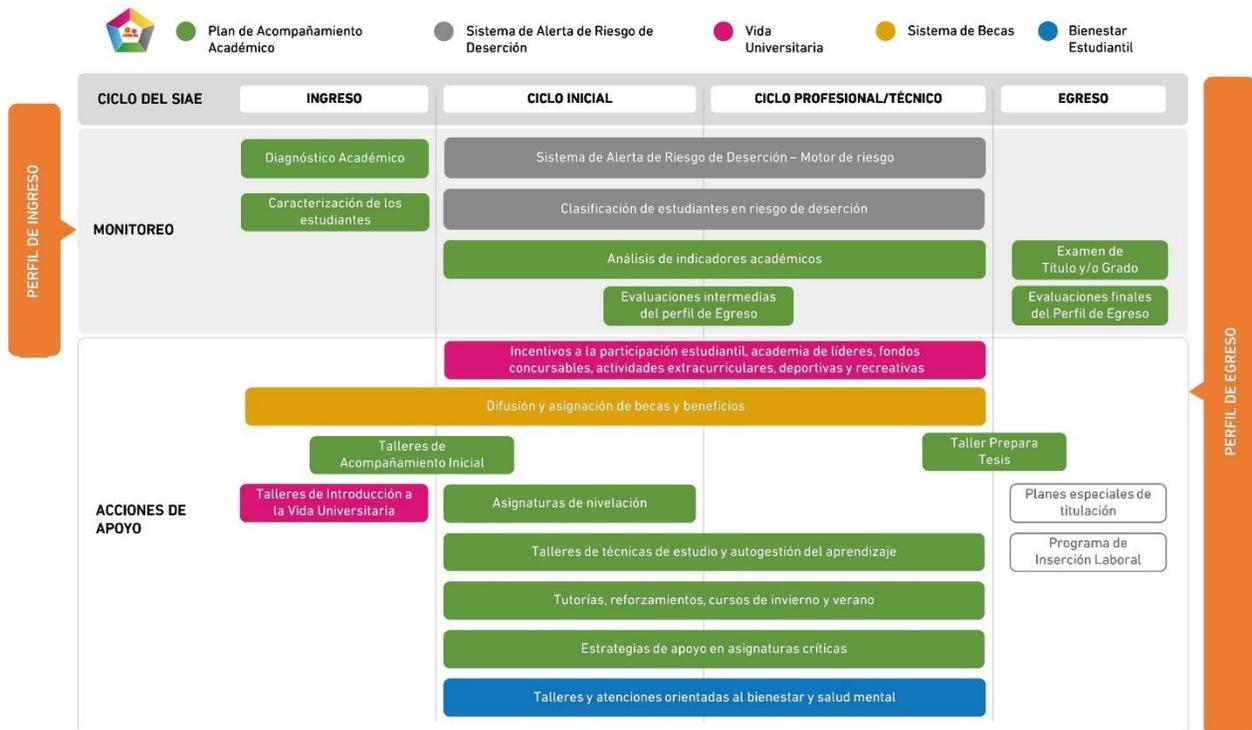
El Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE) articula las acciones institucionales que promueven la permanencia, la progresión académica, y la titulación, así como también el desarrollo integral de los estudiantes. Para estos fines el SIAE se articula a partir de cinco componentes:

- *Sistema de Alerta de Riesgo de Deserción (SARD)*: identifica los factores que inciden en la deserción, clasificar los estudiantes según riesgo de deserción y elaborar planes para promover la retención.

- *Plan de Acompañamiento Académico*: ofrece 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.
- *Programa de Bienestar Estudiantil*: entrega una atención y orientación integral a los estudiantes, respondiendo a solicitudes y consultas académicas, financieras, psicológicas, entre otras, de manera presencial y remota.
- *Sistema de Becas*: apoya financieramente a los estudiantes, con la finalidad de disminuir la deserción por motivos económicos.
- *Programa de Vida Universitaria*: incentiva la participación en diversas actividades extraprogramáticas que permitirán al estudiante vivir una experiencia universitaria y compartir con el resto de sus compañeros de diversas carreras.

La implementación del SIAE en la trayectoria académica del estudiante se muestra en la Figura 27.

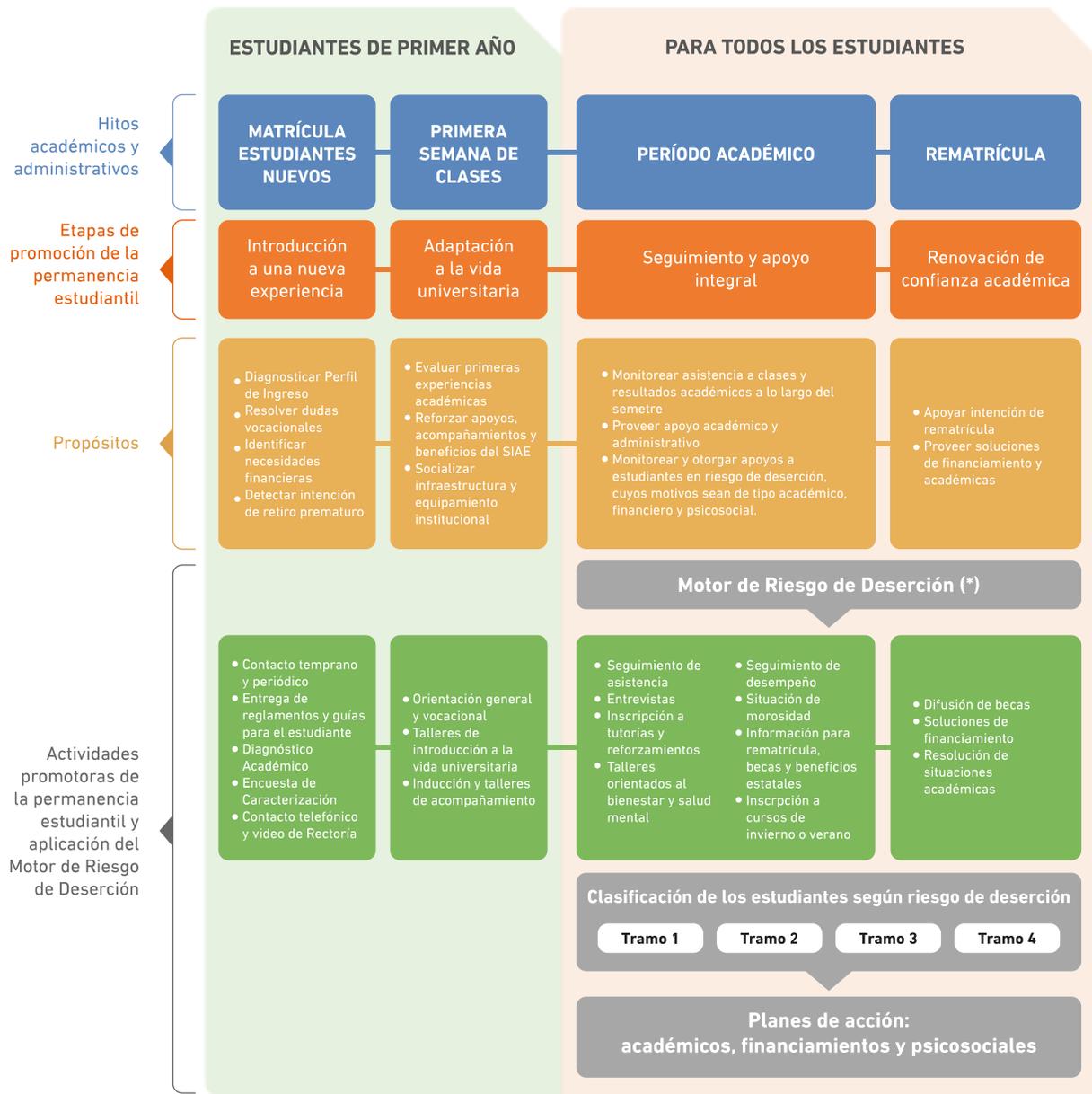
Figura 27. Implementación del Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante



Fuente: Modelo Educativo, UDLA

El Sistema de Alerta de Riesgo de Deserción (SARD) se aplica semestralmente y abarca toda la trayectoria formativa del estudiante. Inicialmente se focalizaba en estudiantes de primer año y desde 2021 integró a los estudiantes de cursos superiores. El sistema se organiza en etapas como se puede observar en la Figura 28.

Figura 28. Sistema de Alerta de Riesgo de Deserción (SARD)



Fuente: Dirección General de Asuntos Estudiantiles

5.7.5 Criterio: Vinculación entre Docencia e Investigación

CRITERIO: VINCULACIÓN ENTRE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN	
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la generación de conocimiento de alta calidad que contribuya a resolver desafíos relevantes para la sociedad. - Fortalecer la Docencia de Pregrado y Postgrado y las actividades de Vinculación con el Medio. - Fomentar las actividades de creación, transferencia tecnológica, emprendimiento e innovación a partir de los resultados de Investigación. - Impulsar el desarrollo de actividades de investigación de calidad, con estándares nacionales e internacionales. - Incentivar actividades de investigación asociativas y multidisciplinarias de los académicos. - Fortalecer la generación de vínculos con académicos nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos de investigación en conjunto. - Fortalecer el capital humano avanzado para el desarrollo de las actividades de investigación y para que influya en la dinámica del conocimiento que nutre el avance social.
Mecanismos de aseguramiento de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Política de Investigación. - Macroproceso de Investigación. - Proceso de planificación estratégica. - Promoción y fomento a la investigación para académicos y estudiantes. - Planes de mejoramiento. - Líneas y Núcleos de investigación.
Resumen de evaluación del criterio	<p>La Universidad ha creado una estructura organizacional y establecido políticas y mecanismos que le han permitido avanzar sostenidamente en sus propósitos de fortalecer la función de Investigación. En este sentido, resulta significativo la creación de la Vicerrectoría de Investigación en 2020, la cual cuenta con los recursos humanos y financieros necesarios para el cumplimiento de sus propósitos y el fomento de la actividad investigativa.</p> <p>Acerca de la vinculación de esta función con la Docencia, cabe destacar el incremento significativo de académicos con proyectos de investigación, pasando de 28 en 2018 a 113 en 2021, así como un aumento en los recursos financieros destinados a apoyar la formación de unidades asociativas (Grupos, Núcleos y Centros de Investigación) para la ejecución de proyectos internos, instancias en las cuales participan estudiantes de pregrado. En efecto, desde el anterior proceso de autoevaluación, el Fondo Concursable de Proyectos de Investigación Interno ha financiado 107 proyectos en los cuales han participado 75 estudiantes. Asimismo, el Programa de Investigación Asociativa registró en 2021 un total de 173 estudiantes participantes. Las publicaciones indexadas en el período 2018-2021 suman 566, 535 indexadas en Scopus/WoS y 31 en Scielo. Estas publicaciones registran 46 estudiantes como coautores.</p> <p>Uno de los desafíos más importantes es la vinculación de la Investigación con la Docencia de Pregrado a través de asignaturas específicas que fomentan las habilidades investigativas de los estudiantes dentro del plan de estudios, proceso que se ha implementado en todas las facultades.</p> <p>No obstante, el avance en la generación de productos de investigación, en los grupos de trabajo y en los talleres en campus, recogió la necesidad de promover al desarrollo de Investigación con foco en la Docencia. Adicionalmente, en grupos focales los académicos señalan que es necesario integrar una mayor cantidad de estudiantes en proyectos de investigación, robustecer los talleres de escritura académica para incentivar la publicación, y también fortalecer conexiones con equipos de investigación externos a la Institución.</p>

Las actividades de investigación cumplen un rol sustancial en el mejoramiento del currículo de pregrado y postgrado al incluir elementos asociados al desarrollo de habilidades que se articulan al proceso investigativo. Desde 2018 a la fecha, se generaron 566 publicaciones en revistas indexadas, donde 46 tienen a estudiantes de coautores (Tabla 26).

Tabla 26. Publicaciones generadas y participación de estudiantes en UDLA: 2018-2021

	2018	2019	2020	2021
N° publicaciones indexadas Scopus/WoS	46	89	143	253
N° publicaciones indexadas Scielo	5	10	11	9
<i>Total publicaciones</i>	<i>51</i>	<i>99</i>	<i>154</i>	<i>262</i>
N° publicaciones con estudiantes participando de coautores	3	10	13	20

Fuente: Dirección de Investigación

La Tabla 27 muestra la evolución de los académicos con tiempo protegido.

Tabla 27. Académicos con tiempo protegido para la investigación: 2018-2022

Jornada protegida	2018	2019	2020	2021	2022
Actividad permanente de investigación	15	28	40	61	95
Por adjudicación de fondo concursable	15	10	10	7	18
Total	30	38	50	68	113

Fuente: Dirección de Investigación

El desarrollo de la Investigación está presente en la totalidad de los planes de estudio de las carreras profesionales de la Universidad, y se estima que un número de 608 asignaturas en las mallas, de las 32 carreras conducentes a licenciatura, aportan o se enfocan en el desarrollo de habilidades investigativas (Tabla 28).

Tabla 28. Asignaturas de mallas curriculares que incorporan Investigación: 2021

Facultad	N° carreras	N° asignatura-malla que contribuyen a la Investigación			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total
Arquitectura, Diseño y Construcción	3	19	44	15	78
Comunicaciones y Artes	4	28	21	35	84
Derecho	2	17	12	18	47
Educación	4	24	47	17	88
Ingeniería y Negocios	9	28	56	36	120
Medicina Veterinaria y Agronomía	2	8	13	5	26
Salud y Ciencias Sociales	8	34	63	68	165
Totales	32	158	256	194	608

Fuente: Vicerrectoría Académica

La Universidad incentiva la investigación educativa a través del Magíster en Docencia Universitaria (MDU). Impartido desde 2013 y dependiente de la Facultad de Educación, tiene como uno de sus objetivos centrales potenciar la contribución de la Investigación a la calidad de la docencia. En la Tabla 29, los trabajos de graduación se han distribuido según los intereses de los propios graduados en cada una de las cuatro líneas de desarrollo que ofrece el programa: Didáctica universitaria, Procesos de enseñanza y aprendizaje con uso de tecnología y entornos virtuales, Currículum y evaluación en docencia universitaria, Enseñanza y aprendizaje en educación superior.

Las Líneas de Investigación del programa están en coherencia con el ejercicio de la docencia, toda vez que los graduados han presentado sus propuestas tanto distintas instancias de nuestra Universidad, como en congresos de educación terciaria o bien en publicaciones en revistas indexadas sobre la materia.

Tabla 29. Número de trabajos elaborados por área de desarrollo MDU: 2018-2021

Área de desarrollo	2018	2019	2020	2021	Total
Didáctica universitaria	11	3	2	7	23
Procesos de enseñanza y aprendizaje con uso de tecnología y entornos virtuales	12	8	9	5	34
Currículum y evaluación en docencia universitaria	3	2	3	3	11
Enseñanza y aprendizaje en educación superior	5	4	9	11	29
Total	31	17	23	26	97

Fuente: Coordinación Académica, MDU, Facultad de Educación

Tal como se observa en la Tabla 30, en el período 2018-21 se han financiado 107 proyectos.

Tabla 30. Proyectos de Investigación UDLA: 2018-2021

	2018	2019	2020	2021
Número de proyectos presentados	28	91	47	63
Número de proyectos aprobados	28	26	30	23
Porcentaje de proyectos aprobados	100%	29%	64%	37%
Montos asignados (M\$)	112.000	104.000	120.000	92.000
Número de académicos	26	26	30	23
Número de estudiantes tesistas en pregrado*	24	21	16	14

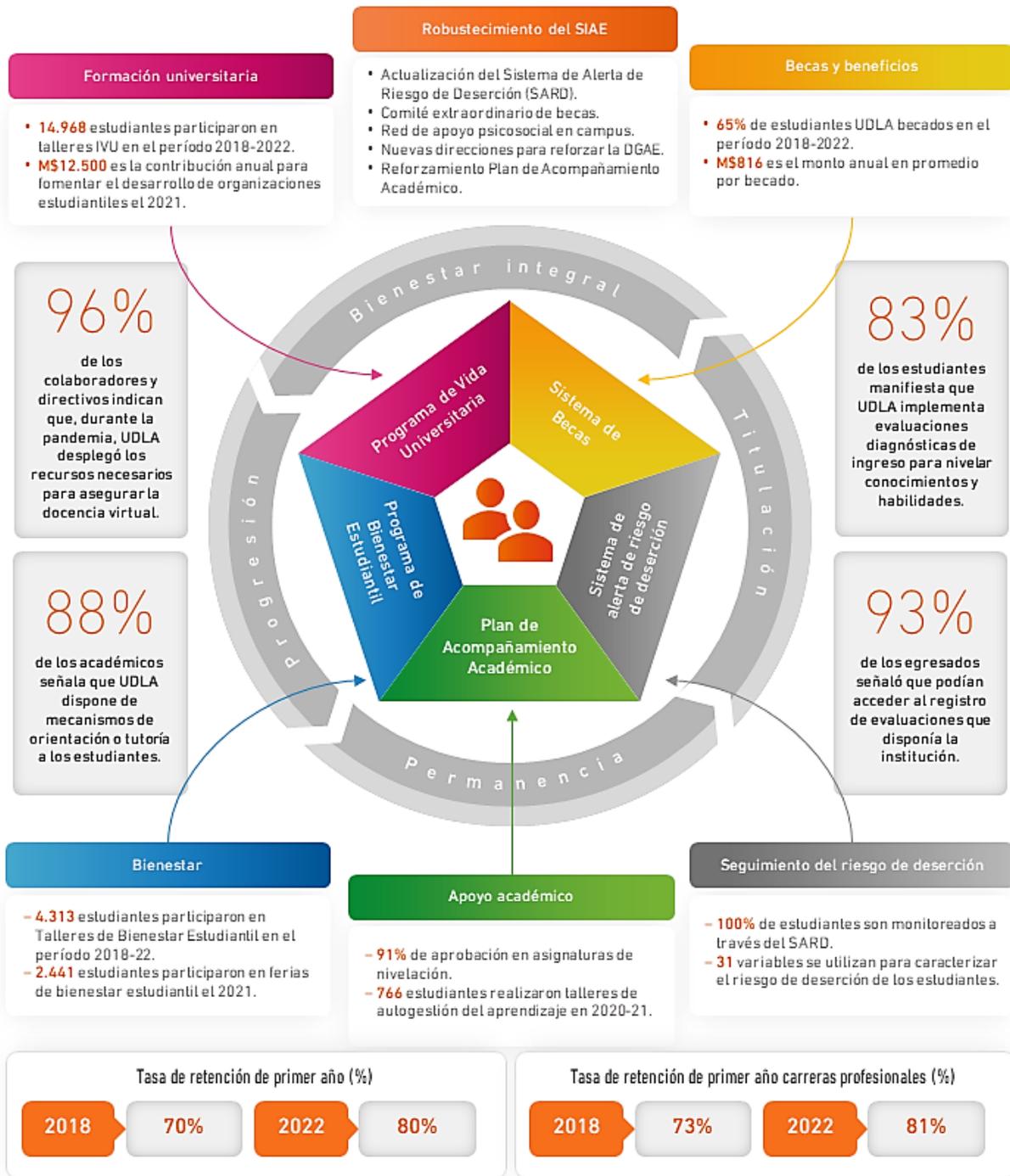
(*) Número de estudiantes cursando asignaturas dictadas por académicos que participan en un proyecto financiado por la Dirección de Investigación.

Fuente: Dirección de Investigación

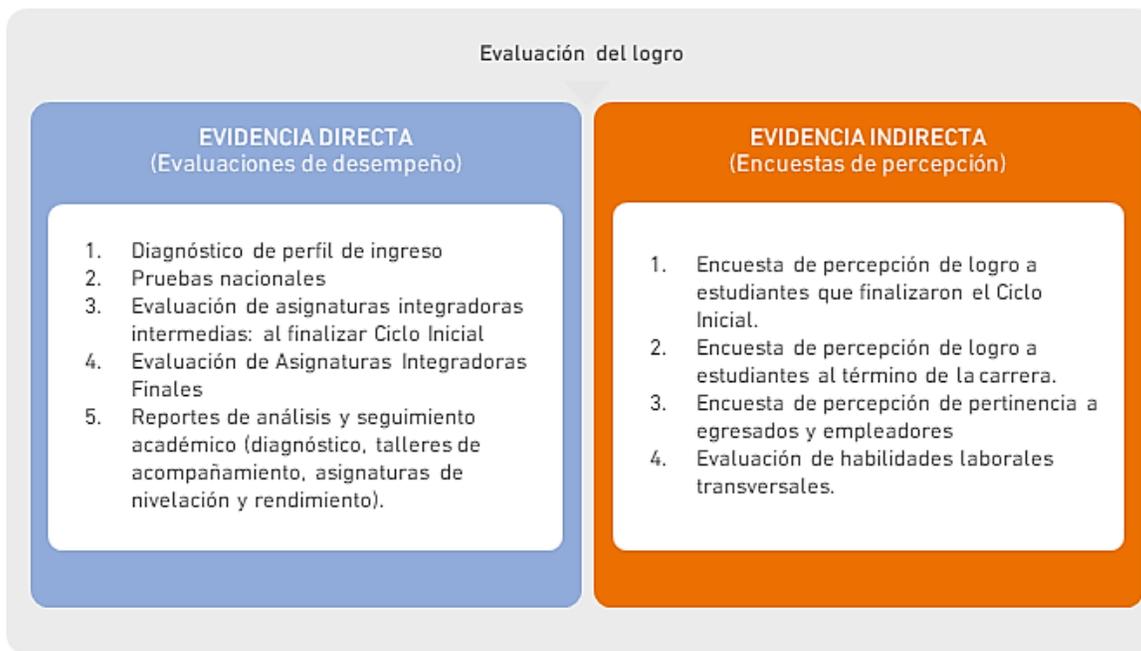
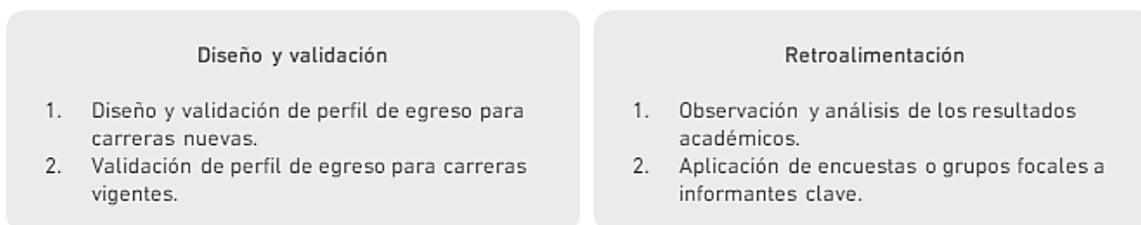
5.8. Principales indicadores de Docencia de Pregrado



Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE): consolidación en cifras



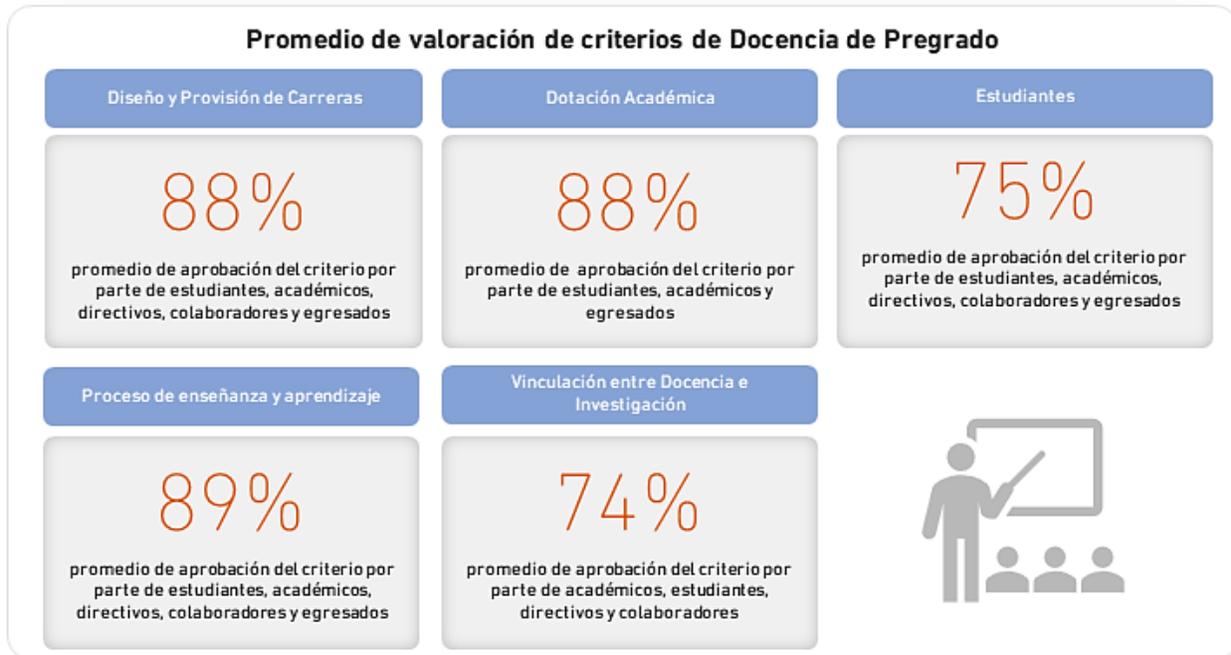
Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso (SAPE)



Insumos para análisis y mejora curricular:
perfil de egreso y plan de estudios de carreras UDLA



5.9. Principales resultados de encuesta a informantes clave



5.10. Fortalezas y debilidades de Docencia de Pregrado

Fortalezas

1	El Modelo Educativo se ha consolidado como el núcleo que sustenta el proceso formativo centrado en el estudiante, y es altamente valorado por la comunidad educativa. Se ha implementado en el 100% de las carreras para lo cual se cuenta con guías específicas que han permitido el diseño, implementación, evaluación y mejora continua del conjunto de los procesos involucrados en Docencia en forma consistente y sistemática.
2	UDLA ha logrado instalar de manera efectiva el Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso como mecanismo fundamental para el aseguramiento de la calidad y pertinencia de la oferta académica, el desarrollo del proceso formativo y el logro del Perfil de Egreso. Se compone de instancias formales y periódicas de validación, evaluación y retroalimentación (interna y externa) que han permitido la mejora y actualización permanente de los perfiles de egreso y planes de estudio en función de los requerimientos de las disciplinas y el medio laboral. Es reconocido y valorado por la comunidad educativa y está instalado en todas las carreras.
3	La Universidad ha implementado mejoras sostenidas a su Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante, las cuales han impactado positivamente en los indicadores de progresión académica, destacándose el reforzamiento de acciones académicas, el aumento de las atenciones a estudiantes, la mejora de los canales de comunicación, el incremento de los beneficiarios de becas y la formalización de un sistema de retroalimentación por parte de egresados.
4	La Universidad dispone de un cuerpo académico calificado, con las credenciales necesarias para consolidar su proyecto educativo (90% de sus académicos regulares con posgrado), con especial foco en la calidad de la docencia impartida y en la atención a los estudiantes, conforme a lo establecido en su planificación estratégica. Cuenta para su desarrollo con planes permanentes y eficaces de formación y capacitación, que logran una alta participación y una positiva evaluación de su impacto en la Docencia, aspectos que son muy valorados por la comunidad educativa.
5	UDLA cuenta con plataformas de gestión curricular (BI-UDLA y el Portal General), que integran diversos sistemas de administración (Gestión Académica Banner, Administrador de Perfiles de Egreso y Administrador de Programas de Asignatura), los cuales se han constituido como una herramienta fundamental para una gestión coherente y eficaz de los planes de estudio, articulando adecuadamente esta gestión con la de los distintos servicios que requiere la implementación del proceso formativo.
6	La Universidad asegura la provisión de recursos para la docencia, a nivel de carreras y programas, modalidades y sedes, mediante el cumplimiento de 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. El cumplimiento de estándares alcanza al 99% en el caso de equipamiento académico para los programas impartidos en las sedes y 100% en el caso de infraestructura.
7	La Institución demostró capacidad de adaptación y manejo de crisis en contexto de pandemia, logrando sostener el servicio educativo de manera ininterrumpida, evidenciándose indicadores de progresión académica similares al período previo. Para este efecto se implementó un amplio programa de capacitación de sus académicos para el desarrollo de la docencia a distancia. Al mismo tiempo, se fortalecieron las plataformas, sistemas, softwares y acceso a conectividad conformando una infraestructura tecnológica de alta calidad.

Debilidades

1	Si bien se ha perfeccionado la carrera académica, incorporando incentivos asociados al avance en la misma, estos son limitados y aún no son reconocidos por el cuerpo académico.
2	Si bien la Tasa de Titulación Oportuna a nivel institucional es similar a la observada en el sistema universitario, existe un grupo acotado de carreras profesionales que presentan un indicador más bajo que sus comparables.
3	Aun cuando se han aplicado planes de apoyo para la inserción laboral, existen segmentos de estudiantes que requieren apoyos específicos para mejorar sus indicadores de participación laboral y empleabilidad.
4	Si bien la Institución ha avanzado en el desarrollo disciplinar de todas las áreas del conocimiento, expresada en el creciente número de publicaciones y proyectos, se evidencia la necesidad de fortalecer el aporte de la Investigación al desarrollo de la docencia universitaria.



6

VINCULACIÓN CON EL MEDIO

6. VINCULACIÓN CON EL MEDIO

6.1. Descripción y propósitos del área

La Vinculación con el Medio (VcM) es una de las tres funciones misionales de Universidad de Las Américas, junto a la Docencia y la Investigación, y se define como una relación sistemática y bidireccional entre la comunidad universitaria y su medio externo relevante, reconociendo su importancia en todas sus sedes y facultades. La VcM está basada en los valores institucionales de *ética profesional*, *responsabilidad ciudadana* y *compromiso comunitario*, y resguarda que las partes involucradas contribuyan a un desarrollo recíproco a través de programas y proyectos pertinentes, que generan impacto positivo tanto en el medio interno como externo relevante.

Conforme a lo indicado en los PDE 2017-21 y PDE 2022-26, los propósitos del área son:

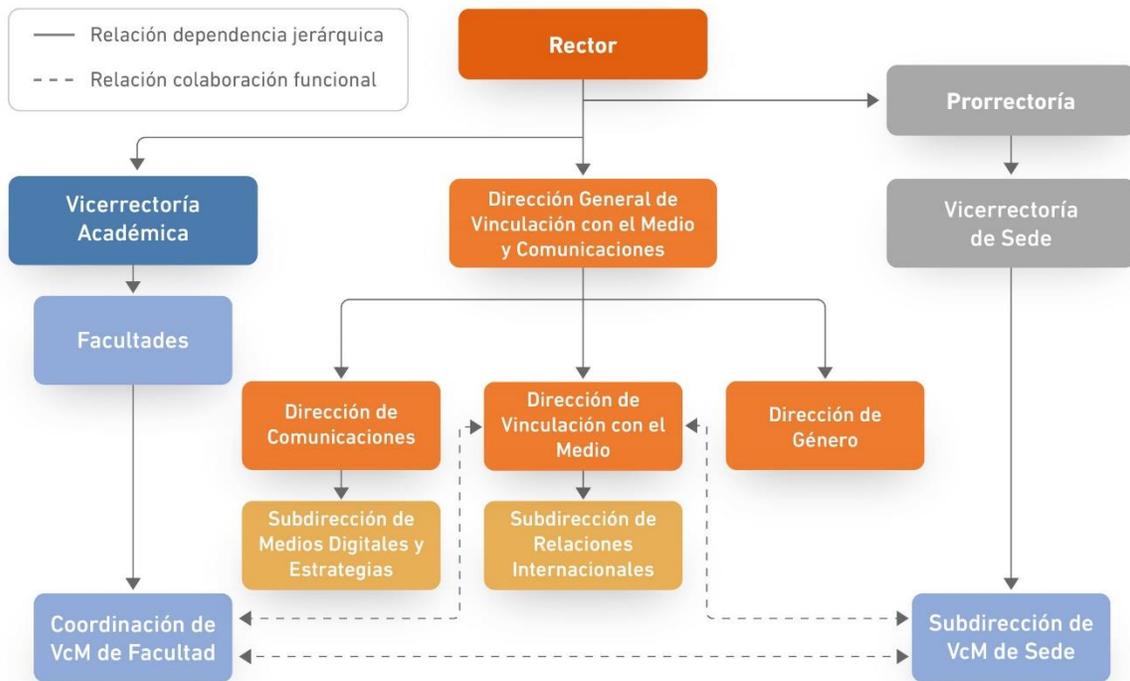
- Consolidar el área de Vinculación con el Medio como una función esencial de la Universidad (2017-2021), con los Objetivos Estratégicos de: (i) potenciar la institucionalidad del área; (ii) reforzar la articulación de la VcM con los procesos de enseñanza y aprendizaje, y (iii) fortalecer el vínculo con egresados y empleadores.
- Potenciar el desarrollo y el impacto de la Investigación y la Vinculación con el Medio (2022-2026): con el objetivo estratégico de potenciar el vínculo bidireccional con la sociedad civil, el sector productivo público y privado, para contribuir a la formación de los estudiantes y al impacto en el desarrollo regional y bienestar de las comunidades.

Para asegurar el cumplimiento de los propósitos planteados, el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad considera la Vinculación con el Medio como un macroproceso, compuesto por cuatro procesos clave: planificación, implementación, seguimiento, y evaluación y retroalimentación.

6.2. Estructura y gestión del área

La Figura 29 presenta el organigrama de la Dirección General de Vinculación con el Medio y Comunicaciones en UDLA.

Figura 29. Organigrama de la Dirección General de Vinculación con el Medio y Comunicaciones



Fuente: Dirección General de Vinculación con el Medio y Comunicaciones

6.3. Evaluación de criterios de Vinculación con el Medio

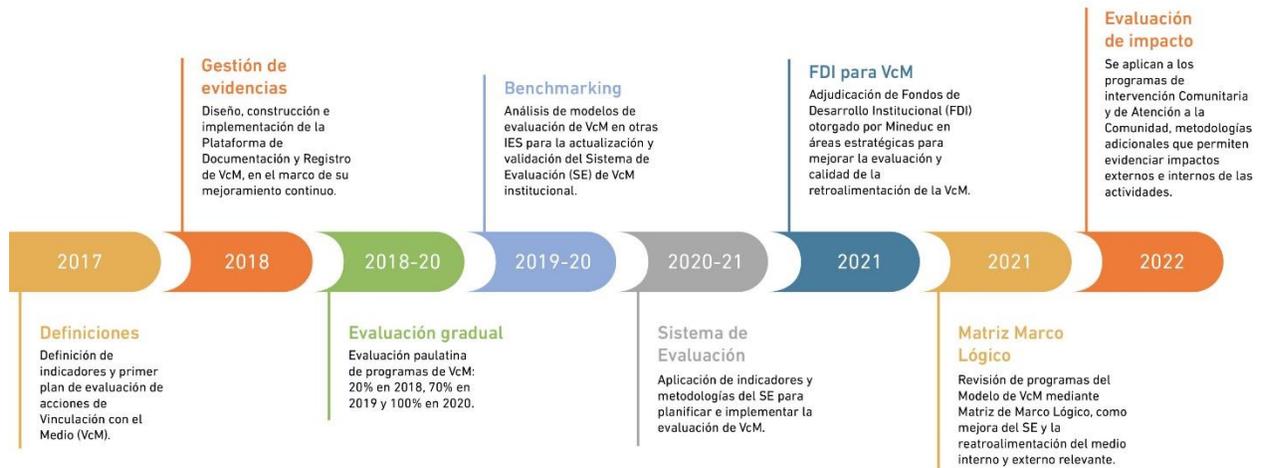
La Universidad **cuenta con propósitos y fines institucionales** en el área de Vinculación con el Medio que orientan el desarrollo de la función y resultan consistentes con los Propósitos Institucionales. En efecto, la **Política de Vinculación con el Medio** orienta y regula el funcionamiento del área, basándose en los valores institucionales de ética profesional, responsabilidad ciudadana y compromiso comunitario. Esta política es conocida y aplicada por la comunidad de UDLA, permitiendo que los valores se expresen y potencien la VcM como una actividad transversal de su proyecto universitario. Desde el punto de vista institucional, UDLA hizo un tránsito gradual hacia la formalización de **ámbitos para la vinculación**, a través de **programas de Vinculación con el Medio** institucionales consistentes con el objetivo de incrementar su relevancia en la formación profesional de los estudiantes.

6.3.1. Criterio: Política, Modelo y Sistema de Evaluación de la Vinculación con el Medio

CRITERIO: POLÍTICA, MODELO Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir al logro del Perfil de Egreso. - Contribuir a la pertinencia del Perfil de Egreso de las carreras. - Aportar a la formación integral de los estudiantes. - Apoyar el desarrollo de los académicos y los proyectos de investigación. - Contribuir a la calidad de vida de comunidades. - Promover una ciudadanía activa y aportar al desarrollo del capital cultural de la ciudadanía. - Fomentar la empleabilidad de egresados y el desarrollo del capital humano del país. - Contribuir al desarrollo y difusión del conocimiento, la investigación, la innovación y el emprendimiento en las comunidades en que la Universidad se inserta.
Mecanismos de aseguramiento de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de Vinculación con el Medio. - Planificación Anual de Vinculación con el Medio. - Sistema de Evaluación de Vinculación con el Medio (SE de VcM). - Procesos de implementación y seguimiento de la VcM.
Resumen de evaluación del criterio	<p>La Universidad ha definido y ratificado en sus declaraciones estratégicas, a la Vinculación con el Medio como una de sus funciones misionales. Cuenta con una Política de Vinculación con el Medio que orienta y regula el funcionamiento del área, basándose en los valores institucionales de ética profesional, responsabilidad ciudadana y compromiso comunitario. En tal sentido, las sedes velan por el relacionamiento y posicionamiento de la Institución en la región y, a la vez, procuran los convenios necesarios para que las carreras puedan interactuar con las comunidades desde su disciplina, en función de cumplir sus programas de estudio y el Plan de Desarrollo de Facultad.</p> <p>A través de su Política, la Universidad despliega el Modelo de Vinculación con el Medio que garantiza, consistentemente, mecanismos para el funcionamiento del área, mediante la definición de ámbitos, programas y proyectos. Dentro de este marco, junto con la creación de la Dirección General de Vinculación con el Medio y Comunicaciones en 2017, a partir de la Dirección de VcM, se comenzó a desarrollar la estructura y gestión del área con la contratación de subdirectores de VcM de sede y coordinadores de VcM de facultad, y se potencian los equipos de Análisis de VcM y de Coordinación de Casa Central. Esta afirmación fue respaldada por los académicos adjuntos que participaron en los grupos focales de profundización, quienes destacaron la eficiencia y la claridad que posee el equipo de VcM en sede.</p>

La Figura 30 resume el trabajo de instalación del sistema desde 2017 a la fecha.

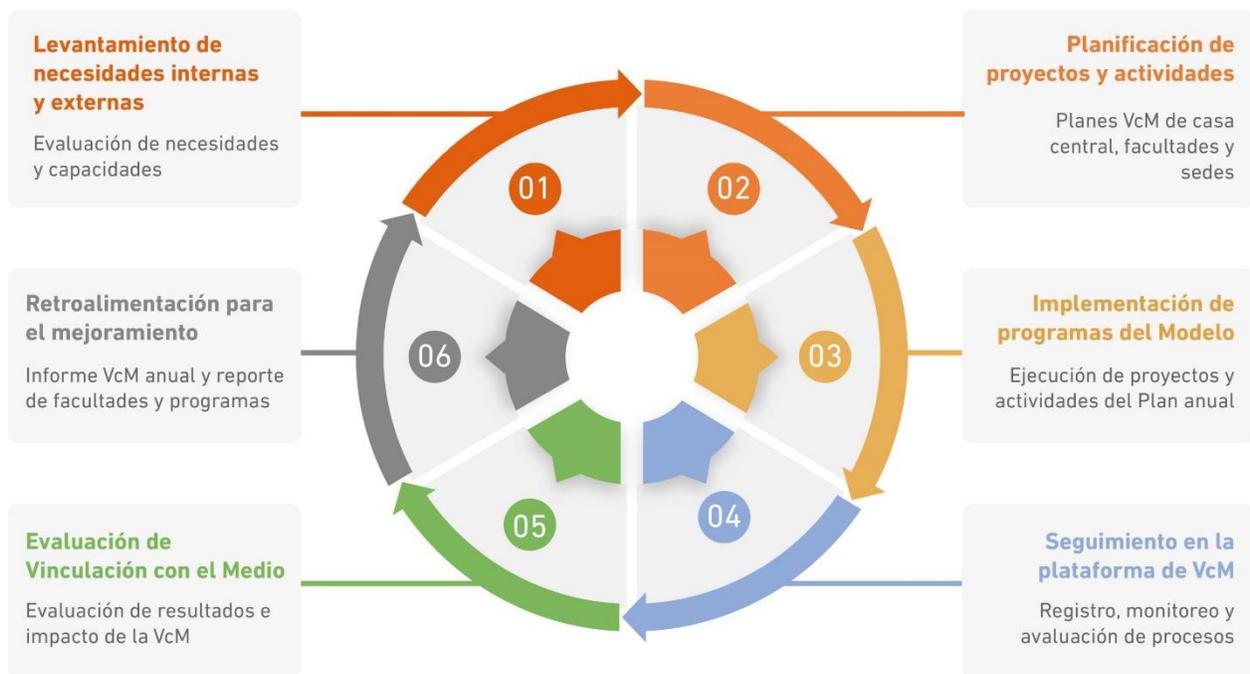
Figura 30. Evolución del Sistema de Evaluación de Vinculación con el Medio



Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio

La Figura 31 presenta las etapas de la Evaluación de VcM en UDLA y su alineamiento con el ciclo de mejora continua establecido en el SIAC.

Figura 31. Diagrama del Ciclo de Evaluación de la Vinculación con el Medio



Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio

La Figura 32 representa el ordenamiento de los elementos del Sistema de Evaluación de VcM para lograr una adecuada evaluación en cada nivel hasta llegar al impacto. Así, es necesaria la aplicación de indicadores de procesos y productos, para lograr avanzar a la de resultados e impactos, niveles que dan cuenta -o no- de efectos esperados a partir de la implementación de los proyectos adscritos a los programas de VcM.

Figura 32. Pirámide de Evaluación de Programas



Fuente: Sistema de Evaluación de la Vinculación con el Medio, UDLA

6.3.2. Criterio: Instancias, Mecanismos y Resultados de la Vinculación con el Medio

CRITERIO: INSTANCIAS, MECANISMOS Y RESULTADOS DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO	
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con mecanismos para el seguimiento y registro de resultados e impactos de proyectos y programas de VcM. - Generar información sobre la efectividad de los programas de Vinculación con el Medio.
Mecanismos de aseguramiento de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de Convenios Institucionales vigentes que aplican a la VcM a nivel nacional e internacional. - Registro del plan anual y de su implementación en la plataforma de documentación y registro. - Agenda de VcM para la difusión en distintos medios institucionales.
Resumen de evaluación del criterio	<p>La Universidad despliega sistemáticamente iniciativas alineadas con el Modelo de VcM, cuya articulación se expresa en ámbitos, programas y proyectos. La aplicación del Sistema de Evaluación de VcM da cuenta de una evaluación positiva de estas iniciativas, incluso en los últimos años, mediados por el contexto social y sanitario, habiéndose registrado más de 370 mil participantes en los distintos programas de VcM durante el período 2018-2021.</p> <p>Adicionalmente, los académicos que participaron en los grupos focales de profundización reconocen la existencia de instancias y espacios de colaboración que permiten continuar desarrollando actividades de VcM.</p> <p>En el ámbito Comunidad y Territorio, se evidencia el trabajo sistemático y permanente del Programa de Intervención Comunitaria (PIC), expresado en el número de participaciones registradas en el período 2018-21, alcanzando a 31 mil estudiantes y 731 académicos. Estos resultados son especialmente relevantes, en tanto el programa despliega una línea curricular que aborda saberes y habilidades vinculadas con el sello comunitario de UDLA, siendo parte del Perfil de Egreso de las carreras que, a su vez, integra esta línea curricular. Al respecto, cabe mencionar que estas asignaturas PIC exhiben una tasa de aprobación promedio</p>

CRITERIO: INSTANCIAS, MECANISMOS Y RESULTADOS DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO

de 93.2%. El Programa de Atención a la Comunidad también incluye avances significativos en este período, mediante servicios de atención de estudiantes de práctica profesional e intermedia, a través de 26 centros de atención en sus tres sedes y operativos disciplinares coordinados con las comunidades que UDLA se vincula. Como resultado de lo anterior, si bien entre 2020 y 2021 disminuyeron las atenciones, en medio de la emergencia sanitaria, continuó prestándose apoyo a las comunidades a través de actividades online, registrándose 118.221 atenciones en los centros de las sedes Viña del Mar, Santiago y Concepción.

En el caso de ambos programas, las evaluaciones indican un alto grado de reconocimiento y satisfacción por parte de los participantes del medio externo relevante.

En suma, se puede afirmar que la Universidad se vincula con las comunidades desde el currículo mediante metodologías de trabajo con los territorios, a partir de asignaturas implicadas en los programas de Intervención Comunitaria y de Atención a la Comunidad, lo que se evidencia tanto en el logro de los Resultados de Aprendizaje que adscriben a los valores institucionales, principalmente compromiso comunitario, como en la percepción positiva de los miembros de la comunidad universitaria como de su entorno relevante.

Al analizar los resultados de los grupos focales de profundización, se aprecia que las metodologías aplicadas por los programas de Intervención Comunitaria y Atención a la Comunidad son especialmente valoradas por académicos y directores, quienes consideran que estas constituyen un sello formativo para los estudiantes. Sin embargo, de acuerdo con lo señalado por estudiantes, se identifica un débil reconocimiento de la función de VcM en estas asignaturas. Con ello, y a pesar de lo masivo de las actividades de ambos programas y de los impactos tanto en el desarrollo de habilidades y competencias asociadas al sello institucional, como en los beneficiarios de las actividades, los estudiantes no siempre asocian estas actividades formativas a programas de Vinculación con el Medio.

En el ámbito Ciudadanía y Cultura, el Programa Ciudadanía Activa ha desarrollado en las distintas facultades y sedes, iniciativas orientadas a la Responsabilidad Ciudadana, uno de los valores sello de la Universidad. De este modo, entre 2020 y 2021 se desarrollaron numerosos proyectos que se focalizaron en la gobernanza de la pandemia, la equidad de género, los procesos electorales y cambio constitucional, y en el análisis y reflexión en torno al sistema de educación. El formato online de estas actividades permitió pasar de 43 actividades y 17.698 asistentes en 2018, a 106 actividades y 40.050 asistentes en 2021.

La Tabla 31 muestra la clasificación de cada uno de los programas según el nivel de evaluación que alcanzan en el sistema.

Tabla 31. Clasificación Programas de Vinculación con el Medio según nivel de evaluación

Ámbito	Programa	Evaluación Nivel 1 (procesos)	Evaluación Nivel 2 (Productos y servicios)	Evaluación Nivel 3 (resultados)	Evaluación Nivel 4 (impacto)
Comunidad y Territorio	Intervención Comunitaria	✓	✓	✓	✓
	Atención a la Comunidad	✓	✓	✓	✓
Ciudadanía y Cultura	Formación de Audiencias	✓	✓	✓	
	Ciudadanía Activa	✓	✓	✓	✓
Desarrollo Profesional	Egresados y Empleadores	✓	✓	✓	
	Formación Continua	✓	✓	✓	
Investigación, Innovación y Transferencia	Intercambio de Conocimientos	✓	✓	✓	✓
	Apoyo a la Empresa y al Emprendimiento	✓	✓	✓	

Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio

La Tabla 32 presenta un resumen de participantes en las actividades realizadas entre 2018 y 2021.

Tabla 32. Participantes programas VcM: 2018 – 2021

Tipo de Beneficiario	Beneficiario	N° participantes
Interno	Número de estudiantes	97.511
	Número de académicos y colaboradores	18.181
Externo	Número de usuarios	23.160
	Número de participantes (público en general)	220.623
	Número de egresados y empleadores	10.856
Total		370.486

Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio

La Tabla 33 presenta los indicadores de resultado de la LIC en cada fase, como son el número de barrios, estudiantes, académicos, organizaciones sociales y proyectos diseñados e implementados durante el período informado. En ella destaca la participación de estudiantes en cada fase y el incremento en el número de barrios y de iniciativas implementadas. También, cabe destacar el esfuerzo del programa para adecuar sus acciones y sostener los indicadores de participación de los actores internos y externos durante el período de pandemia.

Tabla 33. Resumen actividades por cada fase en LIC- Programa de Intervención Comunitaria: 2018-2021*

Fase**	Hito pedagógico-territorial	2018	2019	2020	2021
Fase 1. Encuentro con el barrio	Barrios	9	6	9	10
	Estudiantes	1.652	1.089	1.890	1.981
	Académicos	37	29	55	57
	Tutores	28	36	23	24
	Organizaciones sociales	23	10	27	13
Fase 2. Levantamiento información	Encuestados/as	682	268	976	478
	Estudiantes	1.289	1.513	1.029	1.861
	Académicos	30	31	34	32
	Tutores	16	30	34	29
	Organizaciones sociales	10	21	1	1
Fase 3. Diálogo - diseño de iniciativas	Barrios	7	15	15	23
	Estudiantes	966	1.269	1.488	1.465
	Académicos	35	29	36	38
	Tutores	-	-	17	24
	Organizaciones sociales	35	42	63	39
	Proyectos formulados	88	160	218	251
Fase 4. Implementación iniciativas / proyectos	Barrios	19	10	16	23
	Estudiantes	715	978	1.391	1.437
	Académicos	30	27	36	45
	Tutores	-	-	19	29
	Organizaciones sociales	63	71	80	59
	Iniciativas implementadas	84	109	242	245

(*) El número de académicos que se indica en esta tabla es por fase y año. Así, por ejemplo, un mismo académico puede participar en más de una fase durante un mismo año, mientras que el número de estudiantes refleja las participaciones, pudiendo haber más de una al año por cada uno.

(**) Cada fase corresponde a una cohorte.

Fuente: Programa de Intervención Comunitaria

La Tabla 34 muestra el número de comunas, barrios y organizaciones sociales con quienes el Programa de Intervención Comunitaria ha trabajado anualmente durante el período 2018-2021 en cada una de las sedes.

Tabla 34. Comunas, barrios y líderes sociales participantes en el Programa de Intervención Comunitaria: 2018-2021

	2018	2019	2020	2021
Comunas	7	8	9	13
Barrios	9	17	35	39
Organizaciones sociales	66	85	131	125

Fuente: Programa de Intervención Comunitaria

La Tabla 35 presenta un resumen de participantes en actividades realizadas durante el período en el marco del programa. Tal como se aprecia, en pandemia se producen los descensos más notorios en las participaciones, las que remontan una vez que la situación sanitaria comienza a mejorar.

Tabla 35. Número de participantes, usuarios y/o beneficiarios del Programa de Atención a la Comunidad: 2018-2021

Participantes	2018	2019	2020	2021
Estudiantes de asignaturas y actividades en terreno	4.126	3.912	3.995	6.666
Académicos y colaboradores de asignaturas y actividades en terreno	557	485	338	743
Usuarios en Centros de Atención a la Comunidad	9.955	5.991	1.588	5.626
Beneficiarios externos de actividades en terreno	1.078	4.623	1.330	4.626
Total	15.716	15.011	7.251	17.661

Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio

Tabla 36 presenta los indicadores de resultado interno y externo por cada componente del programa. Destacan en ella el aumento del número de estudiantes en las asignaturas asociadas a los Centros de Atención y el número de carreras asociadas a las atenciones y actividades en terreno.

Tabla 36. Indicadores internos y externos del Programa de Atención a la Comunidad por cada componente: 2018-2021

Nombre de indicador		2018	2019	2020	2021
Componente 1: Servicios en Centros de Atención a la Comunidad					
Interno	Carreras	7	7	7	7
	Asignaturas	36	36	36	36
	Estudiantes	2.906	3.029	3.615	4.603
	Académicos	178	181	190	214
Externo	Atenciones	54.746	31.972	9.556	21.947
	Usuarios	9.955	5.991	1.588	5.626
Componente 2: Atenciones y actividades en terreno					
Interno	Carreras	-	-	12	22
	Asignaturas A+S	-	-	11	20
	Estudiantes en asignaturas A+S*	-	-	304	739
	Académicos que imparten asignaturas A+S	-	-	13	41
	Estudiantes en actividades en terreno	1.220	883	76	1.324
	Académicos y colaboradores en actividades en terreno	379	304	135	488
Externo	Actividades en terreno	209	120	39	144
	Atenciones de actividades en terreno	10.824	6.910	990	2.318
	Beneficiarios externos en actividades en terreno	1.078	4.623	1.330	4.626

(*) Si bien las asignaturas con metodología A+S son transversales a los programas, se trabajará en un mecanismo de asociación/identificación de las asignaturas A+S a un programa específico

(**) Considera base de datos de estudiantes inscritos del Sistema de Gestión Institucional

Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio

La Tabla 37 describe los principales servicios asociados al Programa de Atención a la Comunidad realizados en el período, los cuales se realizan en las tres sedes de la Universidad.

Tabla 37. Principales servicios prestados por el Programa de Atención a la Comunidad 2018 - 2021

Lugar y tipo de atención	Sede	Beneficiarios internos y externos	Servicios entregados	N° de atenciones
Centro de Atención Fonoaudiológica (Escuela de Fonoaudiología)	Santiago Viña del Mar Concepción	Internos: estudiantes en práctica profesional e intermedia y académicos de Fonoaudiología. Externos: usuarios infantiles, adultos y adultos mayores. Centros de Salud Municipal de Lo Prado, La Florida y Quilpué. Direcciones de Salud Municipal de Hualpén, San Pedro de la Paz y Talcahuano. Fundación Coanil.	Prestaciones fonoaudiológicas en el área de audiolgía y voz.	1.952
Centro de Atención Nutricional (Escuela de Nutrición)	Santiago Viña del Mar Concepción	Internos: estudiantes en práctica profesional e intermedias y académicos de Nutrición y Dietética. Externos: juntas de vecinos y comunidades de las comunas de La Florida, Maipú, Santiago Centro, Viña del Mar y Concepción. Jardines infantiles, colegios y corporaciones municipales.	Atenciones nutricionales presenciales y en formato online en base a antropometría, anamnesis social-alimentaria y asesoría alimentaria nutricional.	9.517
Centro de Atención Kinesiológica (Escuela de Kinesiología)	Santiago Viña del Mar Concepción	Internos: estudiantes en práctica profesional y académicos de Kinesiología. Externos: comunidades locales e instituciones.	Evaluaciones kinésicas integrales, atención en patologías musculoesqueléticas y traumatológicas agudas y degenerativas en adultos y atención de secuelas de patologías neurológicas en adultos.	24.782
Centro de Atención Psicológica (Escuela de Psicología)	Santiago Viña del Mar Concepción	Internos: estudiantes en práctica profesional y académicos de Psicología. Externos: organismos, instituciones, empresas, grupos y personas de la comunidad local.	Psicodiagnóstico, atención clínica y psicoterapia individual, infantil y adulta, y atención clínica y psicoterapia familiar.	68.444
Centros de Atención Veterinaria (Escuela de Medicina Veterinaria)	Santiago Viña del Mar Concepción	Internos: estudiantes y académicos de Técnico de Nivel Superior Veterinario y Medicina Veterinaria.	Prevención, control y tratamiento médico y quirúrgico de pequeños animales. Control	18.480

Lugar y tipo de atención	Sede	Beneficiarios internos y externos	Servicios entregados	N° de atenciones
		Externos: municipalidades de Isla de Maipo, Peñaflo, Providencia, Concepción, Viña del Mar. Fundación Provetas, Fundación Dhermes.	reproductivo, cirugía, evaluación ginecológica, pesebrera de hospitalización y farmacia para la atención de grandes animales mayores.	
Clínicas Jurídicas (Escuela de Derecho)	Santiago Viña del Mar Concepción	Internos: estudiantes de último año de la carrera de Derecho y académicos UDLA. Externos: municipalidades y vecinos de la comuna de San Joaquín y La Florida. Servicio Nacional del Adulto Mayor. Municipalidades de la Región de Valparaíso y de Biobío.	Orientación, patrocinio y representación de las personas en juicios civiles, laborales y de familia. Asesoría y orientación en asuntos relacionados con gestiones administrativas y/o legales de todo tipo.	3.810

Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio

6.3.3. Criterio: Impacto de la Vinculación en la Institución y el Medio Externo

CRITERIO: IMPACTO DE LA VINCULACIÓN EN LA INSTITUCIÓN Y EL MEDIO EXTERNO	
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir y generar impactos medibles a través de los programas constitutivos del Modelo de VcM. - Indagar en las transformaciones en la población objetivo que generan los programas de VcM. - Evaluar el impacto de la VcM en el proceso formativo de los estudiantes y otros ámbitos del quehacer institucional.
Mecanismos de aseguramiento de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Evaluación de Vinculación con el Medio (SE de VcM). - Registro del plan anual y de su implementación que permite registrar las actividades comprometidas para cada unidad. - Seguimiento de las actividades comprometidas en el plan anual de VcM. - Evaluación y retroalimentación. - Matriz de Marco Lógico (MML) por cada programa.
Resumen de evaluación del criterio	<p>La Institución cuenta con un Sistema de Evaluación de VcM que asegura el monitoreo y cumplimiento de sus objetivos, así como la bidireccionalidad de sus efectos. Este sistema ordena los objetivos e indicadores de cada programa según los niveles que establece la Matriz de Marco Lógico, lo cual es representado en la pirámide de evaluación expuesta en el cuerpo de este capítulo. Para este fin, su diseño responde tanto a las directrices conceptuales de la Política y Modelo de VcM, como a los alcances que constituyen esta función en UDLA. Adicionalmente, y con el objetivo de mejorar la reportería para el control de metas e indicadores, se vinculó la Plataforma de Documentación y Registro de VcM con otras plataformas institucionales como <i>Business Intelligence</i>.</p> <p>Además, un 100% de los dirigentes y grupos motores valora positivamente los aportes de este a la interacción y trabajo conjunto entre diferentes organizaciones, su acercamiento a UDLA como institución y el fomento a la participación de vecinos. Una situación similar se aprecia en el Programa de Atención a la Comunidad, donde un 97,7% de los usuarios mantiene una opinión favorable respecto del aporte que este tiene en su calidad de vida y/o en la resolución de problemas.</p> <p>En este sentido, la Universidad evidencia resultados e impactos internos y externos de los programas del Modelo de Vinculación con el Medio como consecuencia de la implementación de determinadas acciones, lo que permite lograr una bidireccionalidad de aprendizajes y beneficios mutuos entre la Universidad y los agentes del medio externo. Así, el sistema hoy cuenta con las MML de los ocho programas del modelo, con sus respectivos objetivos e indicadores jerarquizados en niveles de medición: proceso, productos, resultados e impactos. Adicionalmente, se destaca el trabajo de difusión de los resultados de los programas de VcM en nuestra comunidad interna y externa, a través de informes anuales que publica el área desde 2018, a los que se suman los reportes por facultad que se elaboran desde 2019 para su retroalimentación. A partir del Informe VcM 2021 se empiezan a incorporar gradualmente reportes de evaluación que aplican indicadores de impacto de los programas de VcM, comenzando por los programas del ámbito Comunidad y Territorio. Además, se cuenta como evidencia el Plan de Evaluación de Impacto para la VcM 2022-26, acorde al PDE del mismo período.</p>

UDLA posee la *Guía para el Plan de Evaluación de Impacto 2022-2025*, donde se detalla el avance progresivo de la medición de impacto de todos los programas del modelo. Así, en esta sección se describe la medición del impacto, destacando la evaluación para dos programas de larga data que componen el ámbito Comunidad y Territorio: Programa de Intervención Comunitaria y Programa de Atención a la Comunidad. Para los programas de Ciudadanía Activa e Intercambio de Conocimiento, se presentarán indicadores de impacto de MML.

En la siguiente tabla, se detallan algunos ejemplos de impactos internos y externos de programas de VcM UDLA.

Tabla 38. Impactos del Programa de Intervención Comunitaria identificados en su Matriz de Marco Lógico: 2018-2021

Objetivo del Programa	Indicadores	2018	2019	2020	2021
Establecer un vínculo bidireccional entre UDLA y las comunidades en las que la Universidad está inserta, con las que interactúa tanto para el aprendizaje de los estudiantes como para mejorar las condiciones de vida de estas.	% de estudiantes que incorporan aprendizajes de dimensiones éticas, epistemológicas y metodológicas en línea curricular LIC (Línea Intervención Comunitaria) y Certificación (al término de cuatro años).	-	-	-	- - Ético (Alto: 74,7%; Medio: 24,9%) - Epistemológico (Alto: 76,9%; Medio 22,6%) - Metodológico (Alto: 77,6%; Medio 21,8%)
	Promedio anual de % de académicos con nivel de satisfacción bueno o muy bueno.	69%	64%	53%	84%
	Promedio anual de % de estudiantes con nivel de satisfacción bueno o muy bueno.	72%	97%	83%	93%
	Aumento Índice Capital Social, participación y confianza en los barrios medidos según línea base (Línea de Salida - Línea Base).	-	-	-	Línea Entrada (Índice Capital Social 5,1)

Fuente: Informe de Evaluación e identificación de Impacto Programa de Intervención Comunitaria, UDLA

A continuación, se presentan indicadores generales de impacto de la Matriz de Marco Lógico del programa (Tabla 39).

Tabla 39. Impacto del Programa de Atención a la Comunidad identificados en la Matriz de Marco Lógico: 2018-2021

Impacto	Indicadores	2018	2019	2020	2021
Interno	Tasa de aprobación y notas promedio de estudiantes en asignaturas de práctica profesional e intermedia.	92%	92%	92%	92%
		n=2.731	n=2.835	n=3.351	n=4.312
	% anual de percepción favorable de estudiantes respecto del aporte del programa al desarrollo de habilidades y valores para el desempeño profesional.	5,5	5,5	5,7	5,6
		n=3.047	n=3.170	n=3.792	n=4.866
	% anual de percepción favorable de académicos respecto del aporte del programa al desarrollo de habilidades y valores para el desempeño profesional.	91,6%	98,1%	97,6%	100%
		n= 200	n=1.049	n= 210	n= 148
Externo	% anual de percepción favorable de académicos respecto del aporte del programa al desarrollo de habilidades y valores para el desempeño profesional.	95%	96%	97,6%	84%
		n= 50	n= 66	n= 47	n= 19
	Tasa de aprobación y notas promedio de estudiantes en asignaturas A+S del programa.	-	-	-	95%
		-	-	-	n=731
% anual de estudiantes de asignaturas A+S con percepción favorable respecto del aporte del programa al desarrollo de habilidades y valores para el desempeño profesional.	-	-	-	5,9	
	-	-	-	n=731	
% anual de usuarios de centros de atención con percepción favorable respecto del aporte del programa a mejorar su calidad de vida y/o resolver un problema/consulta.	-	-	-	82%	
	n= 270	n= 603	n= 484	n=133	
Externo	% anual de casos/atenciones cerradas satisfactoriamente en Centros de Atención a la Comunidad.	99%	97,6%	96%	97,7%
		n= 270	n= 603	n= 484	n= 690
	% anual de socios comunitarios con percepción favorable respecto del aporte del programa a mejorar su calidad de vida.	-	-	-	95,6%
	-	-	-	n= 220	
	-	-	-	92,6%	
	-	-	-	n=27	

Fuente: Informe de Evaluación e identificación de Impacto Programa de Atención a la Comunidad

En la Tabla 40 se presenta una síntesis analítica, acerca de cómo declararon sentirse o qué percibieron los entrevistados, antes y después de asistir a un centro vinculado con el programa.

Tabla 40. Principales conclusiones de impacto de los Centros de Atención a la Comunidad: 2021

Tipo de entrevistado	Situación antes de asistir al centro	Situación luego de asistir al centro
Usuarios (propia visión)	Falta de apoyo (-) Preocupación (-) Deprimida (-) Falta de recursos (-)	Tranquilidad (+) Apoyo (+) Sentirse mejor (+) Atención sin costo (+)
Estudiantes (visión contrapartes)	Distantes (-) Sumisos (-)	Empoderados (+) Relación cálida (+)
Estudiantes (visión Académicos)	Falta de calidez (-) Falta de conocimientos (-)	Habilidades blandas (+) Conocimientos (+)

Fuente: Informe de Evaluación de Impacto Programa de Atención a la Comunidad, UDLA

En la Tabla 41 se presentan algunos impactos positivos de los proyectos del Programa Ciudadanía Activa.

Tabla 41. Impactos identificados del Programa Ciudadanía Activa: 2018-2021

Impacto	Indicador	2018	2019	2020	2021
Contribuir al acceso a la cultura y al ejercicio de una ciudadanía activa y responsable, así como en pos del fortalecimiento cívico, ciudadano y democrático del país.	% anual de estudiantes participantes externos con percepción favorable respecto del aporte del programa al ejercicio de la ciudadanía activa y responsable.	97%	-	91%	80%
	% anual de participantes externos con percepción favorable respecto del aporte del programa al ejercicio de la ciudadanía activa y responsable.	95%	-	88%	96%
	% anual de académicos y docentes con percepción favorable respecto del aporte del programa al ejercicio de una ciudadanía activa y responsable.	-	-	94%	93%
Número de respuestas	757				

Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio

La Tabla 42 da cuenta que quienes participan en el Programa Ciudadanía Activa, valoran positivamente la contribución de este tipo de actividades a un debate público informado: el 92% de quienes contestaron la encuesta está de acuerdo, mismo porcentaje que manifiesta estar de acuerdo con que este tipo de actividades promueven una reflexión crítica y propositiva sobre temas relevantes para el país.

Tabla 42. Resultados percepción de la contribución de la actividad

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
En el contexto actual, ¿la temática desarrollada fue un aporte al debate ciudadano?	62%	30%	2%	2%	4%
Este tipo de actividades, ¿promueven una reflexión crítica y propositiva sobre temas relevantes para el país?	76%	16%	2%	2%	4%

Número de respuestas: 52

Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio

La Tabla 43, que presenta la valoración que hacen actores tanto del medio interno como externo, da cuenta que las actividades del Programa Intercambio de Conocimiento generan impactos medibles y sostenibles en el tiempo.

Tabla 43. Impactos y efectos identificados del Programa de Intercambio de Conocimiento: 2019-2021

Indicador	2019	2020	2021
% anual de académicos y docentes con percepción favorable respecto del aporte de las actividades del programa a la difusión e intercambio de conocimiento.	97%	94%	95%
% anual de estudiantes con percepción favorable respecto del aporte de las actividades del programa a la difusión e intercambio de conocimiento.	98%	84%	83%
% anual de participantes externos con percepción favorable respecto del aporte de las actividades del programa a la difusión e intercambio de conocimiento.	92%	92%	91%

Número de respuestas: 2.331

Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio

6.3.4. Criterio: Financiamiento y Recursos de Vinculación con el Medio

CRITERIO: FINANCIAMIENTO Y RECURSOS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr la correcta implementación de la política y la eficiente ejecución de las instancias de VcM. - Optimizar uso de recursos de VcM a través de procedimiento presupuestario y de asignaciones definido. - Disponer de infraestructura para la realización de actividades de VcM. - Contar con diversos medios para la difusión de actividades de VcM.
Mecanismos de aseguramiento de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación del Plan Anual Institucional de VcM. - Formalización de la asignación presupuestaria del plan aprobado para facultades y sedes. - Análisis de la ejecución presupuestaria. - Seguimiento de las actividades de VcM.
Resumen de evaluación del criterio	De acuerdo con los antecedentes presentados en este capítulo, se evidencia que la estructura institucional que da soporte a la Vinculación con el Medio se ha visto fortalecida en los últimos años, a partir de la reorganización de la Dirección General de Vinculación con el Medio y Comunicaciones, junto a la estructura asignada a las sedes y facultades, con la instalación de subdirectores y coordinadores en el área que orientan las acciones llevadas a cabo en coordinación con la propia DGVcMyCo. Adicionalmente, es posible afirmar que la Universidad cuenta con recursos y procedimientos de asignación y control de gestión, que permiten asegurar el desarrollo sustentable de los programas de Vinculación con el Medio, así como generar capacidades para la obtención de financiamiento externo, en función del logro de los propósitos establecidos por el área. En este sentido, desde la Dirección de Comunicaciones de la Dirección General de VcM y Comunicaciones, en los últimos años se ha potenciado la difusión de su quehacer a través de redes sociales, lo que ha incrementado significativamente el contacto con la comunidad. Sin embargo, como consecuencia de lo anterior, el crecimiento y consolidación del área ha generado una mayor demanda por gestión y difusión de las acciones de VcM a nivel local, lo que hace necesario fortalecer la descentralización en la toma de decisiones de carácter operativo.

El presupuesto es administrado por la Dirección de Vinculación con el Medio, asignándolo en función de los planes de acción de VcM, y monitoreando su ejecución en forma trimestral.

Figura 33. Flujo resumen de asignación de recursos financieros de Vinculación con el Medio



Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio

Como se presenta en la Tabla 44, el presupuesto total del área se recuperó en 2021 y aumentó en 2022.

Tabla 44. Recursos ejecutados por la Dirección de Vinculación con el Medio: 2018-2022

(cifras en M\$ de cada año)	2018	2019	2020	2021	2022*
Plan Anual	269.923	185.228	58.285	226.405	290.400
Gastos operacionales	15.515	13.981	18.722	43.783	57.000
Total	285.438	199.209	77.007	270.188	347.400

(*) Para 2022, se presenta el presupuesto asignado.

Fuente: Dirección General de Vinculación con el Medio y Comunicaciones

La Tabla 45 informa sobre el número de proyectos y la distribución de recursos por esta vía durante el período.

Tabla 45. Fondos Concursables Internos de VcM adjudicados: 2018-2021

	2018	2019	2020**	2021
Proyectos adjudicados externos	1	2	5	3
Montos asignados externos (M\$)	28.867	22.000	1.074.706	474.000
Proyectos internos	24	23	-	15
Montos asignados internos (M\$)	35.500	35.500	-	40.300

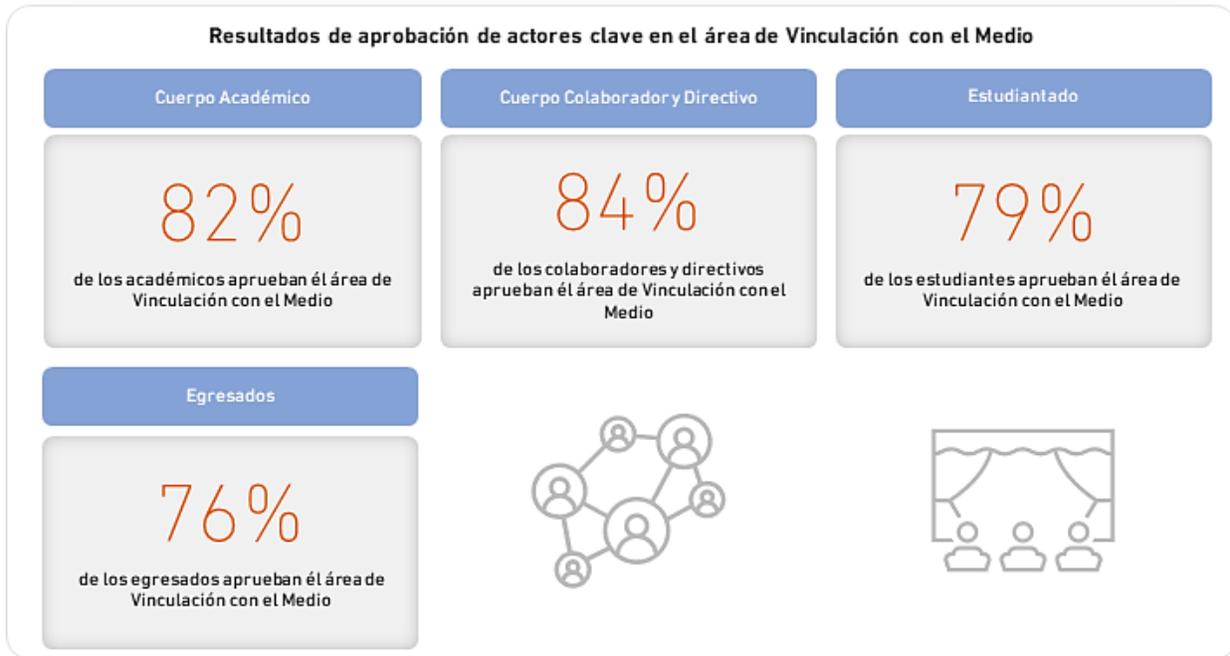
(*) A Junio 2022. (**) Durante 2020, a raíz de la pandemia no se realizó llamado a concurso.

Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio

6.4. Principales indicadores de Vinculación con el Medio



6.5. Principales resultados de Vinculación con el Medio



6.6. Fortalezas y debilidades de Vinculación con el Medio

Fortalezas

1	La Universidad cuenta con una Política de Vinculación con el Medio bidireccional cuyos objetivos son consistentes con la Misión, Propósitos y valores institucionales. En ella se reconoce esta función como una de las tres esenciales de la Universidad, junto con la Docencia y la Investigación, estableciendo una serie de orientaciones y compromisos que relacionan el proyecto universitario con los desafíos del medio externo, lo que ha permitido un desarrollo sostenido de esta función misional.
2	El Modelo de Vinculación con el Medio establece mecanismos y un marco conceptual que garantizan de manera consistente el desarrollo institucional del área, mediante la aplicación sistemática de ámbitos, programas y proyectos. Este esquema asegura que las distintas iniciativas respondan adecuadamente al medio externo relevante, siendo los resultados de estas importantes para el mejoramiento de la actividad institucional.
3	La Universidad se vincula con las comunidades desde el currículum mediante metodologías de trabajo con los barrios, a partir de asignaturas implicadas en los programas de Intervención Comunitaria (LIC) y de Atención a la Comunidad, y con la metodología de Aprendizaje y Servicio (A+S), lo que se evidencia tanto en el logro de los Resultados de Aprendizaje que adscriben como a los valores institucionales y en la percepción positiva de los miembros de la comunidad universitaria y su entorno relevante.
4	Las actividades de Vinculación con el Medio son reconocidas y valoradas tanto por los actores del medio externo relevante y beneficiarios, como por la propia comunidad académica. En ese contexto, destacan el logro de resultados relevantes en los cuatro ámbitos definidos en la política institucional y, en el caso del ámbito Comunidad y Territorio, impactos pertinentes.
5	La Universidad evidencia resultados e impactos positivos de los programas del Modelo de Vinculación con el Medio en la Docencia de Pregrado, al dar respuesta a las necesidades de las comunidades desde un enfoque bidireccional, lo que permite la generación de beneficios y aprendizajes mutuos, tanto para el desarrollo de los procesos formativos de los estudiantes como del medio externo relevante.
6	La Universidad cuenta con recursos y procedimientos de asignación y control de gestión, que permiten asegurar el desarrollo de los programas de Vinculación con el Medio, así como generar capacidades para la obtención de financiamiento externo, en función del logro de los propósitos establecidos por el área.
7	El área cuenta con un Sistema de Evaluación de la VcM que establece cuatro niveles (necesidades y capacidades, productos y servicios, resultados e impacto) y está basado en una adecuada metodología de formulación de los programas (Matriz de Marco Lógico) y una plataforma de documentación y registro que ha permitido un adecuado seguimiento y evaluación de los programas, así como la obtención de información relevante para la evaluación de resultados e impacto y la generación de reportes en torno a los indicadores clave previamente definidos, fortaleciendo con ello la gestión de esta función en facultades y sedes.

Debilidades

1	El crecimiento y consolidación del área ha generado una mayor demanda por gestión y difusión de las acciones de VcM a nivel local, lo que hace necesario fortalecer la descentralización en la toma de decisiones de carácter operativo.
2	Es necesario fortalecer los mecanismos de articulación de las iniciativas de VcM con la Investigación.
3	Existe un débil reconocimiento por parte de los estudiantes de la función de Vinculación con el Medio en las asignaturas que desarrolla.



7

PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

7. SÍNTESIS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Para cada debilidad detectada, se elaboró el Plan de Mejoramiento organizado en las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio. Estas áreas cuentan con el presupuesto anual requerido para su ejecución. En resumen, el presupuesto y el detalle del plan aparecen en las tablas 46, 47, 48 y 49.

Tabla 46. Presupuesto para la implementación Plan de Mejoramiento Institucional: 2022-2026
(cifras en MM\$ de cada año)

	2022	2023	2024	2025	2026	Total área
Plan de Mejoramiento de Gestión Institucional	368,3	377,5	77,5	77,5	77,5	978,3
Plan de Mejoramiento de Docencia Pregrado	184,3	574,7	820,9	870,9	914,9	3.365,60
Plan de Mejoramiento de Vinculación con el Medio	39	240	256	258	272	1.065,00
Total general	591,6	1.192,2	1.154,4	1.206,4	1.264,4	5.409,00

Fuente: Vicerrectoría de Finanzas

Tabla 47. Plan de Mejoramiento de Gestión Institucional

Debilidad	Objetivo	Planes de acción
Debilidad 1: <i>Los mecanismos de inducción para las nuevas contrataciones no han tenido el impacto esperado, generando inconvenientes en su proceso de socialización.</i>	Potenciar el proceso de inducción al interior de la Institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de curso interactivo en plataforma virtual. 2. Desarrollo de procedimiento integral de inducción.
Debilidad 2: <i>En el marco de los procesos de ajuste a la estructura organizacional, resulta necesario fortalecer las instancias de socialización de las funciones asociadas a la Vicerrectoría de Investigación de manera tal de facilitar su despliegue.</i>	Fortalecer el proceso de socialización de la nueva Vicerrectoría de Investigación y sus direcciones asociadas.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Implementación de plan comunicacional asociado a la VRI. 4. Sistematización de procesos de información sobre el desarrollo de la VRI.
Debilidad 3: <i>En el marco de las dificultades que implica el retorno a la presencialidad de las actividades de Campos Clínicos aún en pandemia, es necesario potenciar nuevos espacios destinados a los Centros de Simulación Clínica y fortalecer la articulación con los Campos Clínicos externos.</i>	Habilitar nuevos espacios para la implementación de Centros de Simulación Clínica y fortalecer la articulación con los Campos Clínicos externos.	<ol style="list-style-type: none"> 5. Fortalecimiento de la articulación de los Campos Clínicos con los Centros de Simulación. 6. Ampliación de espacios destinados a los Centros de Simulación.

Tabla 48. Plan de Mejoramiento de Docencia de Pregrado

Debilidad	Objetivo	Planes de acción
Debilidad 1: <i>Si bien se ha perfeccionado la carrera académica, incorporando incentivos asociados al avance en la misma, estos son limitados y aún no son reconocidos por el cuerpo académico.</i>	Fortalecer los mecanismos de incentivos asociados a la carrera académica.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de la carrera académica.
Debilidad 2: <i>Si bien la tasa de titulación oportuna a nivel institucional es similar a la observada en el sistema universitario, existe un grupo acotado de carreras profesionales que presentan un indicador más bajo que sus comparables.</i>	Fortalecer la tasa de titulación oportuna tanto a nivel institucional como en aquellas carreras con resultados descendidos.	<ol style="list-style-type: none"> 2. Plan de mejoramiento de la titulación oportuna.
Debilidad 3: <i>Aun cuando se han aplicado planes de apoyo para la inserción laboral, existen segmentos de estudiantes que requieren apoyos específicos para mejorar sus indicadores de participación laboral y empleabilidad.</i>	Mejorar las tasas de empleabilidad en los segmentos identificados como críticos.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Implementación del Centro de Desarrollo Profesional y Empleabilidad. 4. Fortalecimiento de las herramientas de empleabilidad en segmentos de estudiantes con indicadores descendidos, con perspectiva de género. 5. Instalación, en las carreras, de las capacidades necesarias para trabajar tempranamente con los estudiantes sus habilidades laborales con perspectiva de género.
Debilidad 4: <i>Si bien la Institución ha avanzado en el desarrollo disciplinar de todas las áreas del conocimiento, expresada en el creciente número de publicaciones y proyectos, se evidencia la necesidad de fortalecer el aporte de la Investigación al desarrollo de la docencia universitaria.</i>	Promover en el cuerpo académico el desarrollo de la Investigación de la propia práctica docente.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Promoción del desarrollo de la investigación para la docencia.

Tabla 49. Plan de Mejoramiento de Vinculación con el Medio

Debilidad	Objetivo	Planes de acción
<p>Debilidad 1: <i>El crecimiento y consolidación del área ha generado una mayor demanda por gestión y difusión de las acciones de VcM a nivel local, lo que hace necesario fortalecer la descentralización en la toma de decisiones de carácter operativo.</i></p>	<p>Sistematizar las estrategias operativas de Vinculación con el Medio, que fortalezcan las capacidades de difusión de las iniciativas en las facultades y escuelas, y respondan a las necesidades de la función en los campus.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de la gestión de VcM en sede. 2. Actualización de procesos de gestión de la VcM con foco en la descentralización.
<p>Debilidad 2: <i>Es necesario fortalecer los mecanismos de articulación de las iniciativas de VcM con la Investigación.</i></p>	<p>Profundizar la articulación de la VcM con la Investigación y generar instancias de colaboración para el desarrollo de proyectos y estudios para potenciar la vinculación, así como la pertinencia y el impacto de esta en el entorno relevante.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Fomento del uso de la información generada en la implementación de los programas de VcM en los proyectos de investigación de la Universidad. 4. Fortalecimiento de la articulación de VcM con Investigación.
<p>Debilidad 3: <i>Existe un débil reconocimiento por parte de los estudiantes de la función de Vinculación con el Medio en las asignaturas que la desarrollan.</i></p>	<p>Desarrollar una estrategia de información y difusión sobre VcM focalizada en los estudiantes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Desarrollo de estrategia de información para estudiantes en torno a la VcM.