




Universidad
del Alba

RESUMEN EJECUTIVO

INFORME
AUTOEVALUACIÓN
INSTITUCIONAL
2022



ÍNDICE

Palabras del Rector	4
I. MARCO DE REFERENCIA	7
I.1. INTRODUCCIÓN	7
I.3. ANTECEDENTES CONTEXTUALES.....	8
I.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	9
I.5. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	10
I.6. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	10
I.7. PROYECCIONES ESTRATÉGICAS	11
I.8. MODELO EDUCATIVO.....	11
I.9. OFERTA ACADÉMICA	11
I.10. EVOLUCIÓN DE INDICADORES ACADÉMICOS RELEVANTES	12
II. MEJORAS Y SUPERACIÓN DE DEBILIDADES DESDE ACREDITACIÓN ANTERIOR	13
II.1. DATOS RELEVANTES DE MEJORAS Y SUPERACIÓN DE DEBILIDADES DESDE ACREDITACIÓN ANTERIOR.....	13
II.2. SÍNTESIS EVALUATIVA DE AVANCES.....	14
III. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN	16
III.1. DATOS RELEVANTES DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.....	16
III.2. SÍNTESIS EVALUATIVA DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN	17
IV. GESTIÓN INSTITUCIONAL	19
IV.1. DATOS RELEVANTES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	22
IV.2. SÍNTESIS EVALUATIVA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	29
IV.3. SÍNTESIS EVALUATIVA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ANÁLISIS INSTITUCIONAL.....	29
IV.4. SÍNTESIS EVALUATIVA GOBIERNO CORPORATIVO.....	30
IV.5. SÍNTESIS EVALUATIVA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
IV.6. SÍNTESIS EVALUATIVA GESTIÓN DE PERSONAS	33
IV.7. SÍNTESIS EVALUATIVA DE GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	34
IV.8. SÍNTESIS EVALUATIVA DE GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.....	35
IV.9. SÍNTESIS EVALUATIVA DE GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	37
IV.10. SÍNTESIS EVALUATIVA DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	38
IV.11. PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA SUPERINTENDENCIA DE EDUCACIÓN SUPERIOR ..	39
IV.12. EVALUACIÓN GLOBAL DEL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	40
V. DOCENCIA DE PREGRADO	43
V.1. DATOS RELEVANTES DE DOCENCIA DE PREGRADO	44
V.2. SÍNTESIS EVALUATIVA DE DOCENCIA EN CONTEXTO DE PANDEMIA	50
V.3. SÍNTESIS EVALUATIVA DE DISEÑO Y PROVISIÓN DE CARRERAS E INNOVACIÓN CURRICULAR.....	50
V.4. SÍNTESIS EVALUATIVA DE FORMACIÓN CONTINUA Y POSGRADO	53
V.5. SÍNTESIS EVALUATIVA DE ESTUDIANTES: ADMISIÓN Y CARACTERIZACIÓN	53
V.6. SÍNTESIS EVALUATIVA PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE Y EVALUACIÓN.....	54
V.7. SÍNTESIS EVALUATIVA DE RECURSOS PARA LA DOCENCIA	55
V.8. SÍNTESIS EVALUATIVA DE MECANISMOS DE APOYO AL ESTUDIANTE	56
V.9. SÍNTESIS EVALUATIVA EXPERIENCIA O VIDA UNIVERSITARIA DEL ESTUDIANTE	57
V.10. SÍNTESIS EVALUATIVA VINCULACIÓN CON EGRESADOS Y EMPLEABILIDAD.....	57

V.11.	SÍNTESIS EVALUATIVA RESULTADO DEL PROCESO FORMATIVO.....	58
V.12.	SÍNTESIS EVALUATIVA CUERPO ACADÉMICO DOCENTE	59
V.13.	SÍNTESIS EVALUATIVA DE INVESTIGACIÓN DESTINADA A LA DOCENCIA.....	59
V.14.	SÍNTESIS EVALUATIVA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	61
V.16.	EVALUACIÓN GLOBAL DEL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO	63
VI.	FORTALEZAS, DEBILIDADES INSTITUCIONALES Y PLAN DE MEJORAS.....	66
VI.1.	FORTALEZAS INSTITUCIONALES	66
VI.2.	DEBILIDADES INSTITUCIONALES.....	66
VI.3.	PLAN DE MEJORAS	66

Palabras del Rector

La Universidad del Alba da cuenta, en el presente documento, de cómo ha desarrollado, de manera planificada y ordenada, su proyecto académico institucional, en la perspectiva de constituirse en una Universidad para personas con talento, inclusiva, solidaria y humana que contribuye al desarrollo del país.

El 15 de abril del año 2019, asumí la rectoría de la Universidad y en ese mismo mes y año también asumieron los nuevos directores de la Institución. Desde ese día a la fecha, se han producido muchos cambios en nuestra Casa de Estudios para desarrollar el proyecto universitario que queremos. Para dar cumplimiento a ello, en los últimos tres años y con el fin de iniciar una nueva etapa institucional, los antiguos controladores entregaron, el 6 de agosto del año 2020, la organización de la Institución a un equipo de académicos que hasta ese momento administraba la Institución, quienes se incorporaron a la asamblea de asociados, saliendo de ella todos quienes la conformaban a la fecha. Estos nuevos asociados poseen vasta experiencia y alta competencia en las diversas materias inherentes a la conducción de la Universidad. De esta forma, la organización y administración de esta UDALBA está en nuestras manos, hoy somos nosotros, la propia comunidad universitaria, los dueños de nuestro destino: gran responsabilidad que asumimos con dedicación y compromiso por un proyecto en el que creemos firmemente. Es inspirador recordar que somos el lugar donde se preparan aquellos que tendrán a su cargo el desarrollo y el progreso de un país cada vez más diverso, y en esa diversidad tendrán mejores resultados nuestros estudiantes.

Como parte del proceso, iniciamos un Plan de Recuperación que bautizamos como Consolidación Económica, en el que veníamos trabajando desde mayo 2019. Luego, con los requerimientos de la Superintendencia de Educación Superior, evaluamos lo realizado hasta la fecha para ir complementándolo con los demás elementos requeridos por el órgano contralor, con su aprobación y la visación de la Subsecretaría de Educación Superior seguimos avanzando en su implementación. En este sentido, podemos señalar que, de las acciones comprometidas, se ha cumplido la totalidad de las metas propuestas para los años 2020 y 2021, quedando las que se cumplirán este año, lo que nos permite mirar el futuro con optimismo.

Precisamente, este Plan permitió a la Institución afrontar exitosamente los desafíos impuestos por la pandemia. Haciendo realidad uno de los pilares fundacionales, la solidaridad, fuimos en ayuda de los estudiantes, con el fin de apoyarlos a nivel financiero con la continuidad de sus estudios. Lo anterior fue posible gracias al aporte generoso de nuestra comunidad universitaria, donde colaboradores, docentes y directivos, de abril a diciembre del 2020, de forma voluntaria, nos rebajamos el sueldo en un porcentaje de 15% a 5% (conforme el sueldo). Esta acción implicó el ahorro de \$162.000.000, recursos que se destinaron íntegramente a cubrir las necesidades de los alumnos por recursos tecnológicos (computadores) y de conectividad (banda ancha móvil), para garantizar el acceso al servicio formativo dispuesto en modalidad a distancia.

Con miras al desarrollo integral, y considerando clave el proceso de internacionalización, a fines del 2020 se impulsó un convenio entre la carrera de Fonoaudiología de nuestra Institución y la Universidad del Cauca, Colombia, fruto del cual realizamos el Primer Encuentro Interinstitucional de Experiencias de Práctica Formativa y clases espejo vía virtual para estudiantes de ambas instituciones. Además, el convenio con la Universidad Católica de Colombia que implicó, en el ámbito del derecho, seis docentes de nuestra casa de estudios realizaran clases a más de 130 alumnos de Colombia, y seis académicos de la citada casa de estudios impartieran clases en modalidad a distancia a 100 de nuestros alumnos, enriqueciendo su proceso formativo. Esto no se detendrá, y más estudiantes y docentes de nuestras carreras se beneficiarán de estos intercambios. También, en el ámbito de la internacionalización, a principios del año 2021, se firmó un convenio de doble titulación con la Universidad de Burgos de España que permitirá a nuestros estudiantes de pregrado, egresados, titulados y docentes de derecho, obtener el título en Ciencia Política y Gestión Pública en la Universidad de Burgos, mediante el reconocimiento de estudios realizados en nuestra Universidad. Igualmente, se produce el lanzamiento de la Red Hispanoamericana de DDHH “Francisco de

Vitoria” con las Instituciones Fundadoras Universidad de Burgos, España; Universidad de la Gran Colombia, Colombia; Universidad de Guadalajara, México y nuestra Universidad.

Durante los dos últimos años, se han desarrollado ciclos de extensión mediante 40 conversatorios en los que participaron 3.600 personas. La agenda de extensión ha contado con destacados expositores nacionales e internacionales de las diferentes áreas del conocimiento. A la fecha, se han realizado actividades entre charlas, seminarios y conversatorios vía streaming, con más de 4.000 asistentes. Este año 2022, en conjunto con la Pontificia Universidad Católica de Chile, estamos realizando un ciclo de charlas de Espiritualidad con la participación de docentes, estudiantes y público en general de ambas instituciones: un momento de intercambio y reflexión en el camino de la humanización, otro de nuestros pilares. Inaugurado nuestro año Académico –el primero como Universidad del Alba–, contamos con la inestimable clase magistral del profesor y filósofo Gastón Soublette.

Poniendo énfasis en las necesidades regionales, están nuestros Servicios de Clínicas Udalba, donde los estudiantes realizan trabajos a la comunidad a través de actividades prácticas que forman parte del currículo. Las atenciones realizadas en las clínicas Udalba incluyen las Clínicas Odontológicas, Clínicas Veterinarias, Consultorio Médico Universitario, Centro de Atención Psicológico (CAPSI) y las Clínicas jurídicas. Durante el bienio 2020-21, se realizaron más de 16.000 atenciones, con el trabajo de estudiantes involucrados.

Este año 2022, en Chillán ciudad de Arte y Cultura, estamos desarrollando junto al Gobierno Regional un proyecto de salvaguardia del patrimonio inmaterial Alfareras de Quinchamalí y Santa Cruz de Cuca, para darle apoyo jurídico y de salud a las ceramistas que se encuentran en el proceso de reconocimiento de patrimonio vivo de la humanidad.

También hemos considerado indispensable apoyar a nuestros egresados con su empleabilidad, implementando desde el segundo semestre 2020 el proyecto “Centro de Colocación Laboral”, el que tiene por objetivo apoyar la autogestión del empleo de los egresados y titulados y, por ende, aumentar a mediano y largo plazo la empleabilidad de estos. También hemos puesto en marcha la “Feria Laboral” y el “Mercado Emprendedor” para aquellos egresados que han desarrollado sus ideas de negocios a través de emprendimientos. De esta forma hemos colaborado con más de 250 de nuestros egresados.

Esta nueva ruta que emprendimos va de la mano con un cambio de imagen corporativa, comenzando por el lema que nos representará hacia el futuro, por el que nos sentimos orgullosos, “Líderes del Mañana”. Destacamos que este nuevo lema fue creado por una de nuestras estudiantes de la carrera de Odontología de la sede de La Serena, a través de un concurso abierto, en el segundo semestre del 2020.

Siguiendo con el cambio de imagen, en marzo del año 2021, el Ministerio de Educación, mediante Decreto Exento N° 151, procedió a registrar el cambio de nombre de nuestra Institución, el que se publica finalmente en el Diario Oficial el 24 de julio recién pasado. Con este hito marcamos un nuevo comienzo de nuestra Universidad, uno que tiene buenas bases y aprende de ellas para ser mejor y desarrollarse como Universidad del Alba.

A comienzos de este año, junto con la Inauguración del Año Académico en La Sede de la Serena, estrenamos nuestro Himno Universitario “Volar Alto”, cuya letra fue creada por miembros de nuestra comunidad. Allí está el espíritu y la fuerza, que se reconoce en la resiliencia, como la vía para ser “los líderes del mañana”.

La aspiración por construir y ser universidad de oportunidades ha orientado el último periodo y se ve plasmada en un conjunto de importantes logros y transformaciones, que obligan a imponerse nuevas metas y asumir nuevos desafíos, para seguir cumpliendo fielmente con nuestra misión institucional de servicio a la sociedad.

En el ámbito de la docencia, la Universidad, en los últimos años, se propuso fortalecer la implementación del Modelo Educativo, asegurar calidad y pertinencia del proceso formativo y mantener y potenciar el programa de apoyo a los estudiantes. Como resultado de todas estas acciones, se logró impactar positivamente los indicadores de retención, progresión y titulación, evidenciando con ello el logro de los objetivos que la Universidad se propuso en esta área. Sobre este punto, destaca el hecho de que la retención de primer año aumentó en 7,3 puntos porcentuales en el año 2022, en relación al periodo anterior, alcanzando un 70,8%; situación que marca un hito importante que muestra el trabajo mancomunado de la comunidad académica.

En lo que refiere a Investigación, la Universidad del Alba se propuso, en el anterior proceso de acreditación, instalar las capacidades organizacionales para fortalecer esa área, a partir de un ajuste en la estructura organizacional y su desarrollo en publicaciones indexadas en el último periodo.

En el ámbito de la Vinculación con el Medio, la Universidad se orientó a seguir robusteciendo el fuerte trabajo territorial, que le es propio a su naturaleza como institución universitaria de alcance regional, en las distintas áreas de intervención prioritaria que se han definido, así como de avanzar en la medición de los impactos.

En cuanto a la gestión institucional, en los últimos años, se avanzó en la consolidación de una cultura de calidad, alcanzando el 70,2% de los estudiantes en programas académicos de pregrado certificados, a través de agencia nacional e internacional y actualizando el modelo y estructura de gestión de aseguramiento de la calidad para responder de manera adecuada a los requerimientos del sistema de educación superior, e incorporando estándares internacionales en el mismo. Mención aparte merece la certificación ISO 9001/2015 de las cuatro áreas de la estructura administrativa directiva, que partió con la Secretaría General de la Institución.

En el camino recorrido se reconoce el avance experimentado por la Universidad, a partir de procesos sistemáticos de aseguramiento de la calidad en todas sus funciones sustantivas, lo que le ha permitido mejorar sus indicadores de eficiencia y eficacia académica e institucional. Para continuar en esta senda, se ha dispuesto la implementación de un Modelo de Aseguramiento de la Calidad de carácter integrado, en el cual se han establecido y sistematizado los procesos críticos para el desarrollo institucional, en los ámbitos de gobierno, ámbitos misionales y áreas de apoyo. Este despliegue les ha permitido a las distintas unidades de la Universidad contar con un marco orientador común, que favorece el alineamiento institucional con los propósitos que se derivan de la planificación estratégica, al tiempo que ha instalado las capacidades organizacionales para la autorregulación y la mejora continua en el quehacer universitario, permeando los procesos a la Universidad toda.

La Universidad del Alba surge de una historia de dificultades, que tiene como hito el incendio intencionado de su casa central y otras unidades académicas, el 8 de noviembre de 2019, dentro del llamado “estallido social”. Sin embargo, y a pesar del dolor e impotencia que nos produjo, se generó en la comunidad el más profundo compromiso: nos pusimos de pie, nos levantamos de las cenizas y nos hicimos cargo de nuestros estudiantes para culminar el año académico 2019 sin perder una sola clase. Hoy, Santiago se instala en sus nuevas dependencias en las cuales se encuentra también su Casa Central en un barrio universitario.

Esta Casa de Estudios centra su quehacer en el estudiante, evidencia su gestión a partir de las directrices de sus propios académicos y busca consolidar esta importante etapa de desarrollo con su acreditación institucional, con un respaldo sólido en lo administrativo-financiero, que da cuenta de una gestión eficiente.

En definitiva, el presente informe de autoevaluación recoge el sentir de la comunidad universitaria respecto de la marcha del proyecto académico institucional; la constatación de los avances y progresos experimentados en los últimos años; los desafíos que se deben abordar en el mediano plazo; y las razones que fundamentan la legítima aspiración de posicionarse como una universidad de excelencia a nivel nacional, con un proyecto académico de calidad, orientado a la formación de profesionales competentes y

socialmente responsables, la generación y transferencia de conocimiento y la vinculación efectiva con la sociedad.

Rafael Rosell Aiquel
Rector

I. MARCO DE REFERENCIA

I.1. INTRODUCCIÓN

La Universidad del Alba es una Corporación de Derecho Privado, sin fines de lucro, fundada en 1987. Posee Autonomía Plena (2001), con presencia nacional en cuatro regiones y una oferta educativa en las principales áreas del conocimiento. Su proyecto institucional adhiere a los valores de inclusividad, solidaridad y humanidad.

La primera etapa de la Universidad termina en el año 2008, con la incorporación del Grupo Pedro de Valdivia a la administración, ya contando con nuevos sostenedores y las sedes de Santiago y La Serena. La Institución amplió su oferta educacional, desarrolló e implementó un modelo educativo, un sistema de aseguramiento de calidad, el mejoramiento de la oferta académica, los mecanismos de apoyo a los estudiantes, la actualización de planes y programas y el desarrollo docente. Se abren posteriormente las sedes de Chillán y Concepción (esta última cerrada en el año 2019) y luego, en el año 2010, la sede de Antofagasta.

En este período, la Universidad recibió una acreditación por el plazo de un año, la cual no logró renovarse. Esto produjo un fuerte impacto en la matrícula, lo que frenó el desarrollo institucional, incorporándose entonces medidas de ajustes para dar continuidad y sustentabilidad al proyecto educativo.

En este contexto, se desarrolla e implementa el Plan Estratégico de Desarrollo 2014-2019, se actualiza el Modelo Educativo, se implementa un sistema de gestión matricial para la gestión de las sedes y se inicia un proceso para postular a la acreditación institucional, estatus que no se logra, cerrando esta segunda etapa en el año 2019.

La Universidad comenzó un nuevo ciclo de desarrollo en el año 2019. La Asamblea de Socios resolvió modificar el gobierno institucional; se cambió la composición societaria con la incorporación de nuevos socios; se limitó la injerencia de los fundadores; se suprimió la Junta Directiva, traspasándose su responsabilidad al Directorio, que desde entonces está integrado por personas con amplia experiencia en gestión universitaria; se incorporaron profesionales con probada trayectoria y apropiadas credenciales en los puestos de liderazgo académico (rectoría, vicerrectorías, decanaturas); se trazó el Plan Estratégico de Desarrollo 2020-2024, con mayores desafíos, y, consecuentemente con los cambios, se modificaron los Estatutos, al tiempo que se tomaron medidas para fortalecer el proyecto institucional y asegurar estándares de calidad.

En este marco de cambios, en abril de 2019, asumió como Rector el Académico Rafael Rosell Aiquel, y se inició en efecto un proceso de transformación institucional de carácter multidimensional, abarcando elementos estructurales, educacionales, financieros y administrativos, todo lo cual condujo a un cambio de la imagen corporativa, asumiendo la Institución el nombre Universidad del Alba, concretado formalmente en 2021. Con este nombre y su lema “Líderes del Mañana”, se anhela reflejar una comunidad universitaria que mira el mañana con altas expectativas, confiando en un nuevo amanecer - donde cada integrante de ella es artífice, desde su rol como estudiante, docente, colaborador, directivo, socio – que depara un futuro auspicioso.

Por otra parte, el cambio de nombre tiende a alejar a la Institución de cierta carga de estigmatización en el imaginario colectivo, y por otra, refuerza la decisión por consolidar el camino iniciado en 2019. Con todo, la

Institución reconoce y hace suyos los compromisos adquiridos, especialmente con los estudiantes y sus familias.

Este nuevo ciclo de la Universidad se fundamenta en los pilares valóricos mencionados y conforma un proyecto académico riguroso, que brinda oportunidad a todos quienes, sin excepción, quieran descubrir y desarrollar sus talentos y cumplir sus sueños de ser profesionales, sin importar su origen.

Hoy la Universidad tiene socios organizadores. Ha transitado desde una concepción de propietario a una Universidad dirigida por personas de destacada trayectoria en el ámbito académico, que han venido a hacer un aporte a este proceso de transformación institucional.

Cabe señalar que, en noviembre de 2019, en el contexto del denominado estallido social, fue totalmente incendiada y saqueada la Casa Central de la Universidad, conformada por un edificio patrimonial de propiedad del Comité Olímpico, construido en 1915, y que había sido cabalmente habilitado para el accionar académico y administrativo. No obstante, la Institución logró finalizar adecuadamente el año académico. En el mismo mes, como ya se adelantó, la Universidad fue informada del rechazo de su acreditación institucional.

En mayo del 2020, la Superintendencia de Educación Superior cierra un proceso administrativo instruido a la Universidad que resolvía la entrega de un Plan de Recuperación que subsanara los problemas identificados durante la substanciación del proceso. En virtud de esto y del primer objetivo del plan estratégico, de “Gestión eficaz y sustentabilidad” se presentó a la Superintendencia de Educación el Plan de Recuperación orientado a la consolidación del proyecto educativo, que se ha cumplido con éxito y al cual se hará una referencia en el Capítulo de Gestión Institucional.

No obstante, la pérdida de la Casa Central y luego la pandemia, la Universidad aprobó con éxito la fiscalización de la Superintendencia de Educación Superior (SES) que verificó la continuidad y calidad de los servicios educacionales, notificándose el cumplimiento del 94% de las dimensiones establecidas.

I.3. ANTECEDENTES CONTEXTUALES

En el presente, la Universidad opera plenamente con sus cuatro sedes: Antofagasta, La Serena, Santiago y Chillán. La formación de profesionales es su función primaria y aborda el desarrollo de las funciones de investigación y de vinculación con el medio en atención a su compromiso de contribuir a la sociedad, en tanto estas funciones inciden en el proceso formativo.

Para abordar las actividades prácticas y de laboratorio, se estableció en 2021 el Comité de Retorno Seguro a la Presencialidad que, mediante un estricto protocolo, resguarda el cumplimiento de condiciones sanitarias para garantizar el desarrollo seguro de las actividades prácticas.

La Universidad ha logrado reactivar la preferencia de postulantes, lo que se refleja en un aumento del 3,6% de la matrícula nueva el 2022 respecto al 2021, y en un 7,5% la matrícula total en el período 2020 – 2022. En los años recientes se aumentó la oferta educacional con programas de pregrado, posgrado y educación continua pertinentes a las necesidades de las regiones en que se insertan las sedes. Por su parte, los egresados continúan siendo apoyados mediante el proyecto Centro de Colocación Laboral.

Al año 2022, se dictan 64 programas de formación de pregrado, de los cuales 43 cuentan con ingreso de estudiantes nuevos. Del total, 44 se imparten en jornada diurna y 20 en vespertina.

De los 6.476 estudiantes matriculados totales en el año 2022, el 78,8% realiza sus estudios en jornada diurna y el 21,2%, en jornada vespertina.

En el caso de la matrícula nueva, el 74,5% es diurno y el 25,5% es vespertino. El 15% de los estudiantes estudia en la sede de Antofagasta, el 37% en La Serena, el 29% en Santiago y el 19% en Chillán.

Cabe destacar que el 39% de los estudiantes nuevos proviene de establecimientos municipales, el 50% de particulares subvencionados y un 8% de establecimientos particulares pagados, siendo la distribución de género un 64% femenino y un 36% masculino.

El año 2022, en el nivel de posgrado y educación continua, se imparten 2 programas de magíster y 1 diplomado, con un total de 118 estudiantes. Cabe señalar que hay programas que se abren en el segundo semestre.

La actividad docente implementó la metodología a distancia tanto para superar las restricciones impuestas por la pandemia a la docencia presencial como para proveer mayor efectividad en ciertos programas, especialmente en la oferta denominada Advance, dirigida principalmente a trabajadores y a quienes buscan reiniciar o completar estudios.

Asimismo, se ha continuado impulsando la función de vinculación con el medio, destacándose, aparte de los proyectos colaborativos, los servicios de clínicas UDALBA, donde los estudiantes realizan trabajos para la comunidad a través de atenciones, y que incluyen las clínicas odontológicas, veterinarias y jurídicas, además del Consultorio Médico Universitario y el Centro de Atención Psicológico (CAPSI).

En este ámbito, la internacionalización es una vía importante de conexión con el entorno. En el período 2020 – 2021 se materializaron diversos convenios con instituciones de América Latina y Europa, que implican proyectos de trabajo académico conjunto, oferta de programas (títulos, grados) e intercambio de profesionales.

En el período 2019 – 2021, se realizaron 1037 actividades de vinculación con el medio, incluyendo charlas, seminarios y conversatorios, servicios y servicios con una participación superior a las 19.693 personas, incluyendo 857 estudiantes.

En términos de productividad académica, los docentes generaron 69 publicaciones indexadas en el período 2020 – 2021 y se proyecta cerrar 2022 con alrededor de 60. Han aportado asimismo materiales para la enseñanza y el aprendizaje y conducido labores de extensión académica y proyectos colaborativos con la comunidad.

I.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional se ha ajustado significativamente para el adecuado desarrollo de las funciones asumidas, según la evolución en que éstas se encuentran.

Cuerpos Colegiados

Directorio: cuerpo colegiado que además de tener la calidad de organizador, con libre disposición y administración de bienes, sin perjuicio de las facultades de la asamblea general de socios, tiene las siguientes funciones y atribuciones:

Consejo Académico: Es un órgano colegiado consultivo en materias académicas, cuya función es asegurar la participación del estamento académico en la toma de decisiones institucionales. Está integrado por el Rector, quien preside, por el Secretario General, los Vicerrectores, los Decanos, un Director de Carrera por Sede y dos representantes del cuerpo académico por Sede.

Comité de Rectoría: Instancia donde se discute la aplicación de los procedimientos y políticas nacionales de las diversas áreas, con el objeto de revisar su implementación y considerar la necesidad de realizar ajustes.

Además, verifica el avance respecto a la admisión y matrícula, acciones de retención, de vinculación con el medio, y reportes financieros, administrativos y de servicios generales, entre otros.

I.5. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Desde el año 2019, las unidades académicas y de gestión se han abocado a la revisión de las políticas institucionales y reglamentos. Se implementaron además importantes cambios estructurales, como la reorganización de las unidades académicas, que comenzó a regir en abril del año 2020 y que se concretó con la concentración de la actividad académica en tres facultades y dos escuelas, lo cual, junto con otras readecuaciones como la Política de Docencia Directa, permitió el logro de una mayor eficiencia en el uso de recursos y asignación de profesionales.

La Universidad llevó a cabo importantes aportes en paquetes de ayuda a estudiantes con financiamiento de largo plazo y becas, vigentes en la actualidad. Dentro de estos aportes destacan el otorgamiento de beneficios al momento de la matrícula a través de la entrega de becas y aplicación de convenios y/o descuentos, cuya cifra el año 2020 alcanzó los MM\$ 2.477 y para el año 2021 aumentó a MM\$ 3.704. Asimismo, en el año 2022 ya se han asignado MM\$ 4.079, lo que representa un 18,6% de los ingresos proyectados de la Institución para el presente año.

Las medidas implementadas han tendido a garantizar la tranquilidad de los estudiantes y sus familias, y la ejecución de un proceso formativo seguro y de calidad.

Evolución de los Estados Financieros

Tal y como se presenta en cuadro adjunto, los datos del año 2020 (según estados financieros auditados), mejoran sustancialmente, pese a la leve disminución en la cantidad de alumnos (5,8% en comparación con el 2019). Para el año 2021, ya se cuenta con un importante crecimiento en la matrícula de pregrado (12,4%) respecto al año anterior, y una mejora en los principales indicadores económico financieros.

EVOLUCIÓN INDICADORES FINANCIEROS 2017-2021

ITEM	2017	2018	2019	2020	2021
MATRÍCULA DE PREGRADO	6.285	5.859	5.684	5.360	6.022
MM\$	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS ORDINARIOS	14.884	15.666	14.997	14.413	17.323
TOTAL ACTIVOS	21.539	19.876	17.883	17.705	23.807
TOTAL PASIVOS	20.730	13.911	13.260	11.788	15.394
PATRIMONIO	809	5.965	4.623	5.917	8.413
CAPITAL DE TRABAJO	-1.203	362	-741	167	1.096
LIQUIDEZ	0,89	1,03	0,93	1,02	1,08
MARGEN OPERACIONAL	-985	958	-1.175	1.607	2.802
RESULTADO EJERCICIO	-229	23	-1.682	794	2.496

De igual modo, en el Plan de Recuperación para el año 2021 se proyectaron ingresos ordinarios de M\$12.880, obteniendo en cambio M\$17.323, un 34,5% por sobre lo proyectado.

Los indicadores presentados y la evolución que presentan, muestran cómo la sustentabilidad del proyecto se va consolidando. En el año 2022 la matrícula total asciende a 6.476 estudiantes lo que representa un 7,5% de crecimiento, impulsado por un leve aumento en la matrícula nueva de 3,6% y por el impacto del aumento de la retención del año 2022.

I.6. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

La Institución ha tenido una evolución sistemática y sostenida en esta área. Se transforma en el año 2019 la Dirección Nacional de Calidad en la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Planificación, se actualiza la Política de Gestión de la Calidad, y se establece el Modelo de Gestión de Calidad y el Sistema de Calidad.

El año 2020 se crean el Comité Directivo de Evaluación institucional y el Comité de Autorregulación institucional como instancias para la conducción del proceso de Acreditación, entendiendo que este proceso requiere de una estructura organizacional y diseño metodológico que lo sustente, y que dé cuenta del mejoramiento efectivo de las observaciones establecidas. Desde el punto de vista de la planificación institucional, se desarrollan mecanismos de control a través de una plataforma de seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico de Desarrollo 2020-2024, y se implementan los procesos de autoevaluación, a partir de los cuales el año 2021 se certifican cinco carreras (certificaciones otorgadas por una agencia externa): Medicina Veterinaria, Odontología, Enfermería, Derecho y Psicología.

Adicionalmente, la Vicerrectoría ha impulsado la certificación a través de las normas ISO 9001 a 4 áreas institucionales: Dirección General de Matrículas, Secretaría General, Dirección General de Informática y Tecnología y Departamento de Adquisiciones, todas con un alto nivel de avance y cumplimiento de las exigencias, con auditorías programadas y en el caso de la Secretaría General ya con su certificación en la Norma ISO 9001/2015 por tres años.

I.7. PROYECCIONES ESTRATÉGICAS

El camino que la UDALBA ha iniciado enfrenta, por cierto, desafíos:

- Consolidar del Modelo de Gestión de la Calidad, Certificación de Carreras, Procesos de Autoevaluación y Gestión de la Calidad a través de las Normas ISO 9001 en unidades administrativas.
- Consolidar el ciclo o sistema de efectividad educativa.
- Ampliar de la oferta de Posgrados y educación continua, flexible y de calidad.
- Fortalecer la investigación para una mejor formación académica y fomentar la internacionalización.
- Consolidar el sistema de admisión inclusiva pero selectiva.
- Focalizar el desarrollo de proyectos y programas de Vinculación con el Medio (VcM) pertinentes y con impacto medible en la formación de los estudiantes.

I.8. MODELO EDUCATIVO

El Modelo Educativo de la Universidad del Alba entrega orientaciones y define las consideraciones que fijan las concepciones que le dan forma al paradigma del pensamiento, al enfoque educativo y los medios para su desarrollo.

El modelo educativo, se articula con los fines y propósitos institucionales declarados en su Visión y Misión, que son los principios rectores de sus políticas institucionales y estratégicas. Su objetivo es establecer referentes que fundamentan decisiones curriculares, de evaluación y sobre la enseñanza.

La Universidad del Alba implementa su función formativa a través de las Facultades y Escuelas, representantes de las distintas áreas de conocimiento, las cuales imparten programas de estudio conducentes a Títulos Profesionales, Grados Académicos y de Educación Continua, preferentemente.

I.9. OFERTA ACADÉMICA

La oferta académica del año 2022, consideró todos los programas en los cuales la Universidad presentó matrícula en el año 2021. Junto con ello, incorporó como Programas nuevos los Advance, que son programas de continuidad de estudios que se dictan en formato virtual, en las carreras de Ingeniería Comercial, Trabajo Social y Administración Pública, lo que será abordado en detalle en el Capítulo V sobre oferta académica.

COBERTURA OFERTA ACADÉMICA POR SEDE

	2021	2022
--	------	------

SEDE	Vacantes	Matrícula Nueva	Cobertura	Vacantes	Matrícula Nueva	Cobertura
ADVANCE				160	93	58%
ANTOFAGASTA	310	250	81%	310	288	93%
CHILLÁN	395	384	97%	455	378	83%
LA SERENA	920	828	90%	865	753	87%
SANTIAGO	585	473	81%	580	493	85%
UNIVERSIDAD	2.210	1.935	88%	2.375	2.005	85%

I.10. EVOLUCIÓN DE INDICADORES ACADÉMICOS RELEVANTES

MATRÍCULA

Indicador	2018	2019	2020	2021	2022
Matrícula Total Pregrado	5.859	5.684	5.360	6.022	6.476
Matrícula Nueva Pregrado	1.393	1.343	1.361	1.935	2.005

Progresión Académica

En el año 2022, la retención alcanzó un valor de 70,8%, un 7,3% más que el año 2021.

Indicador	2018	2019	2020	2021	2022
Retención 1er Año	63,7%	58,6%	57,1%	63,5%	70,8%

Indicador	2018	2019	2020	2021
Titulación Oportuna	21,8%	26,5%	32,2%	32,3%
Tasa de Aprobación	86,6%	89,1%	92,1%	90,8%

INFRAESTRUCTURA

Indicador	2018	2019	2020	2021
M2 Construidos/Estudiantes	5,20	5,34	5,75	5,16
M2 Salas/Estudiantes	1,01	1,06	1,12	0,91
M2 de Biblioteca/Estudiantes	0,3 6	0,4	0,34	0,25
N° de Volúmenes/Estudiantes	8,0 9	8,37	11,19	9,96
Estudiantes/N° de PC para alumnos	14,61	14,61	13,57	14,17
M2 Construidos de Laboratorio/Estudiantes	1,1 5	1,18	1,14	0,86

DOCENTES

Indicador	2018	2019	2020	2021
Estudiantes/JCE	24	18	23	31
% JCE Doctor	2%	5%	7%	9%
Estudiantes/JCE Doctor	974	330	308	354
Estudiantes/JC Doctor	-	379	357	430
% Jornada Completa	4%	15%	19%	16%
Estudiantes /JC	133,2	39,5	39,7	64,1

II. MEJORAS Y SUPERACIÓN DE DEBILIDADES DESDE ACREDITACIÓN ANTERIOR

En este capítulo se detallan las acciones políticas, estratégicas y operativas realizadas para abordar las observaciones consignadas en la Resolución N° 522 (que sustituye la Resolución N° 507) de la CNA en las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado.

II.1. DATOS RELEVANTES DE MEJORAS Y SUPERACIÓN DE DEBILIDADES DESDE ACREDITACIÓN ANTERIOR

INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA DOCENTE EN M\$

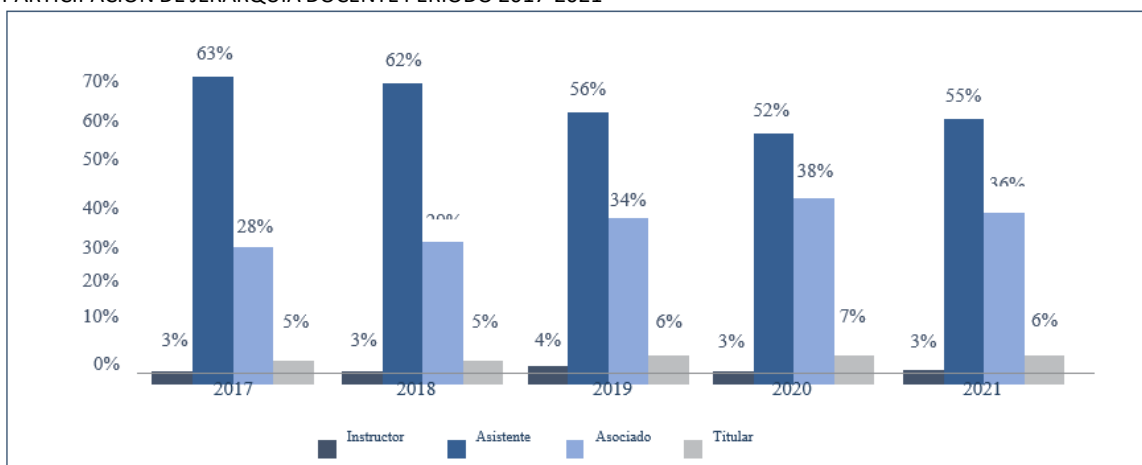
Inversiones	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Laboratorios	56.194	236.271	346.473	194.237	239.313	277.788	316.191
Clínica Veterinaria	483	36.973	63.946	100.000	100.000	100.000	100.000
Clínica Odontológica	0	13.428	36.481	15.000	40.000	20.000	35.000
Mobiliario	2.394	27.203	245.798	260.171	230.531	167.390	109.690
Bibliografía	3.523	9.597	163.235	145.325	144.057	145.980	148.589
Maquinaria Técnica y Equipos	139.591	251.849	586.521	78.150	48.900	75.800	69.500
Intangibles			15.954	33.900	19.500	10.500	0
Construcciones y Obras	359.811	340.811	449.033	600.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
TOTAL INVERSIONES	561.996	916.132	1.907.441	1.426.783	1.822.301	1.797.459	1.778.970

MONTOS DE BENEFICIOS ASIGNADOS PERÍODO 2017-2021

Año	Monto en MM\$
2017	1.913
2018	2.207
2019	2.031
2020	2.477
2021	3.704
2022*	4.155

Fuente: Tesorería, VRAF, (*) Dato acumulado hasta mayo 2022

PARTICIPACIÓN DE JERARQUÍA DOCENTE PERÍODO 2017-2021



NÚMERO DE PUBLICACIONES INDEXADAS POR AÑO 2019-2021

Año	2019	2020	2021
WoS	7	10	12
Scopus	10	12	11
Scielo	0	3	3
Otras indexaciones	4	11	7
Total	21	36	33

LABORATORIOS POR SEDE A 2021-01

ANTOFAGASTA	LA SERENA	SANTIAGO	CHILLÁN
BOX NUTRICIÓN	CENTRO DE SIMULACIÓN MÉDICA	CRA DE EDUCACIÓN	CRA DE EDUCACIÓN
GIMNASIO DE REHABILITACIÓN	CRA DE EDUCACIÓN	GIMNASIO	GIMNASIO DE REHABILITACION A/B
LABORATORIOAUDIOLOGIA	GIMNASIO DE REHABILITACION Y FISIOTERAPIA	GIMNASIO DE REHABILITACIÓN	GIMNASIO DE REHABILITACION B
LABORATORIO DE ANATOMIA	LABORATORIO DE ANATOMÍA HUMANA	LABORATORIO DE ANATOMÍA HUMANA A	LABORATORIO DE FISIOTERAPIA
LABORATORIO DE BIOLOGÍA/ MICROBIOLOGÍA	LABORATORIO DE ANATOMÍA VETERINARIA	LABORATORIO DE ANATOMÍA HUMANA B	LABORATORIO DE ANATOMÍA HUMANA
LABORATORIO DE FISIOTERAPIA	LABORATORIO DE AUDIOLOGÍA	LABORATORIO DE ANATOMÍA VETERINARIA	LABORATORIO DE ANATOMÍA VETERINARIA
LABORATORIO DE MICROSCOPIA	LABORATORIO DE BIOLOGÍA/MICROBIOLOGÍA	LABORATORIO DE AUDIOLOGÍA	LABORATORIO DE AUDIOLOGÍA
LABORATORIO DE QUÍMICA/ BIOQUÍMICA	LABORATORIO DE BIOMICROSCOPIA	LABORATORIOS DE BIOLOGÍA/MICROBIOLOGÍA A y B	LABORATORIO DE BIOLOGÍA/ MICROBIOLOGÍA
LABORATORIO HABLA Y LENGUAJE	LABORATORIO DE EVALUACION NUTRICIONAL	LABORATORIO DE BIOMICROSCOPIA A	LABORATORIO DE BIOMICROSCOPIA
LABORATORIO NUTRICION Y DIETETICA	LABORATORIO DE FÍSICA	LABORATORIO DE BIOMICROSCOPIA B	LABORATORIO DE EVALUACION NUTRICIONAL
LABORATORIO PRECLÍNICODE ODONTOLOGÍA	LABORATORIO DE HABLAY LENGUAJE	LABORATORIO DE FÍSICA	LABORATORIO DE FÍSICA
LABORATORIO TIC A	LABORATORIO DE MICROSCOPIA Y PETROGRAFÍA	LABORATORIO DE FISIOTERAPIA	LABORATORIO DE HABLAY LENGUAJE
LABORATORIO TIC B	LABORATORIO DE MINERALOGÍA	LABORATORIO DE HABLAY LENGUAJE	LABORATORIO DE QUÍMICA/BIOQUÍMICA
LABORATORIO TIC C	LABORATORIO DE QUÍMICA/ BIOQUÍMICA	LABORATORIO DE MICROSCOPIA Y PETROGRAFÍA	LABORATORIO DE VOZ
LABORATORIO VOZ	LABORATORIO DE SIMULACIÓN DE IMÁGENES	LABORATORIO DE MICROTOMÍA	LABORATORIO PRECLÍNICODE ODONTOLOGÍA
LITIGACION	LABORATORIO DE VOZ	LABORATORIO DE MINERALOGÍA	LABORATORIO TIC A
SALA DE ESPEJO	LABORATORIO PRECLÍNICODE ODONTOLOGÍA	LABORATORIO DE QUÍMICA/ BIOQUÍMICA A	LABORATORIO TIC B
SALA DE HABILIDADES	LABORATORIO TIC A	LABORATORIO DE QUÍMICA/ BIOQUÍMICA B	LITIGACIÓN
	LABORATORIO TIC B	LABORATORIO DE SIMULACIÓN DE IMÁGENES	SALA DE HABILIDADES A
	LABORATORIO TIC C	LABORATORIO PRECLÍNICODE ODONTOLOGÍA	SALA DE HABILIDADES B
	LABORATORIO TIC D	LABORATORIO TIC A	SALA ESPEJO
	LITIGACIÓN	LABORATORIO TIC B	
	SALA DE HABILIDADES A	LITIGACIÓN	
	SALA DE HABILIDADES B	SALA DE HABILIDADES	
	SALA DE HABILIDADES C	SALA DE PREPASOS/LAVADO	
	SALA ESPEJO	SALA ESPEJO	

II.2. SÍNTESIS EVALUATIVA DE AVANCES

La Universidad del Alba en sus últimos años, presenta avances sustantivos respecto a los años 2018 y 2019 en sus mecanismos de aseguramiento de la calidad en los ámbitos de docencia de pregrado y gestión institucional, los que actualmente se presentan para certificar mediante la acreditación institucional.

En los años 2018-2019, la Institución se encontraba sumida en una crisis de sustentabilidad, lo que fue constatado, posteriormente, por el proceso administrativo levantado por la SES mediante Resolución Exenta N° 41 del 07 de febrero del año 2020, que daba cuenta de esta situación. No obstante, esto se tradujo en una oportunidad que fue aprovechada por la administración entrante para dar un golpe de timón a la forma en que la Institución estaba siendo conducida contando con el apoyo de los antiguos sostenedores,

diseñando en conjunto un Plan de Recuperación que permitió una rápida reacción a los tiempos que vivía la Universidad, lo que también operó como insumo para el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo 2020-2024.

Es así como este giro en la administración, plasma el devenir futuro de la Institución en un Plan de Recuperación y un PED que en una lógica de lograr la sustentabilidad del proyecto y reposicionar a la Universidad, como una oferta válida y competente para la profesionalización de estudiantes, impulsa una serie de transformaciones que operaban contra el tiempo, y así se materializan una serie de avances y ya descritos anteriormente.

En esta vorágine de cambios y mejoras, se sumaron los cambios de contexto externo, en específico el estallido social y la pandemia, que trajeron consecuencias y nuevas oportunidades para la Institución. Así, una vez superada la conmoción del incendio de su casa central en octubre del 2019, se abre en Santiago un nuevo Campus con mayores prestaciones que las instalaciones previas, y se genera una disminución general de los gastos, permitiendo obtener excedentes y hacer rentables las carreras, facultades y la Institución como un todo. Con esto se logró aumentar la inversión y el gasto en activos y recursos, posibilitando la mejora de algunos indicadores institucionales que estaban bajos respecto al sistema, mejora que aún está en proceso. Lo anterior acompañado de nuevos aportes, créditos y una eficiente gestión.

En una mirada retrospectiva, se aprecia el avance en diversas materias que dan cuenta del progreso en gestión institucional, con algunos retrasos en materias de evaluación de desempeño y definición de bandas salariales, entre otros, que fueron postergados en orden a sostener lo esencial de las funciones institucionales: docencia, investigación y vinculación con el medio, siendo el foco central de ese período mantener la docencia en estándares comparables con períodos anteriores y cumpliendo con las exigencias que la formación profesional demanda.

En el ámbito de la docencia de pregrado también operaron una serie de transformaciones. Si bien la docencia mantenía su desarrollo, se hacía una revisión crítica al Modelo Educativo, a la luz de los cambios en la Misión, lo que implicó una adecuación del mismo. Este cambio ya había sido precedido por una modificación al procedimiento de actualización curricular del año 2019, que daba pie para las actualizaciones curriculares de diez carreras, incluyendo la incorporación de créditos transferibles (SCT), quedando pendiente solo tres carreras para el año 2022. En este mismo período se ponía en marcha un Plan de Retención a efectos de mejorar el indicador, lo que permitió un aumento de 6,4 puntos porcentuales en la retención de primer año para la cohorte 2020 y de 7,3 puntos porcentuales para la cohorte 2021; de igual modo la tasa de aprobación aumentó, al igual que la matrícula nueva y total en el mismo período.

Un tercer ámbito sobre el cual operaron cambios fue en el cuerpo normativo. Es así que, seguido del cambio en la misión y la adecuación del modelo educativo, se abrió paso a una revisión completa de las políticas institucionales, procediendo a la actualización de la política de gestión de la calidad, de admisión, matricialidad, investigación, entre otras, generando una actualización de reglamentos y procedimientos acorde a los cambios de contexto internos y externos.

III. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

La Universidad da inicio al proceso de autoevaluación en condiciones especiales: con un mundo en pandemia y, a nivel local: con las actividades presenciales suspendidas, en estado de excepción con restricciones de movilidad y aforos, además con la Sede de Santiago en implementación, después de la vandalización de la Ex Casa Central. Esto generó que parte del proceso de autoevaluación se llevara a cabo utilizando medios virtuales para las reuniones, en la aplicación de instrumentos como informantes claves y el análisis e interpretación de resultados. Con todo, la Institución se adaptó como fue necesario, y siguió las directrices generales de la CNA para procesos de autoevaluación institucional.

Para la Universidad, la evaluación interna institucional constituye una herramienta importante de mejora y así de aseguramiento de la calidad. Además, entiende que conforma, y este es el caso, una etapa clave, sin duda la más relevante, en el procedimiento establecido para postular a la acreditación institucional.

La Universidad focalizó la evaluación en las áreas de gestión institucional y docencia de pregrado y se llevó a cabo considerando la experiencia de los equipos de gestión de la UDALBA, y las condiciones de entorno impuestas por la pandemia. Se recurrió a información (cifras, hechos, opiniones) interna y externa. El proceso fue liderado por la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Planificación.

A continuación, se describen de manera sumaria los distintos aspectos y fases del proceso, aludiéndose a elementos críticos de la experiencia y el aprendizaje institucional ocurrido.

III.1. DATOS RELEVANTES DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

COMITÉ DIRECTIVO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Nombre	Cargo
Rafael Rosell A.	Rector
Cecilia Echeverría J.	Vicerrectora Académica
Marco Contreras A.	Vicerrector de Administración y Finanzas
Miguel Lecaros S.	Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad y Planificación

COMITÉ DE AUTORREGULACIÓN INSTITUCIONAL

Nombre	Cargo
Cecilia Echeverría J.	Vicerrectora Académica
Marco Contreras A.	Vicerrector de Administración y Finanzas
Valentín Volta V.	Vicerrector Sede Antofagasta
Fernando Díaz M.	Vicerrector Sede La Serena
Ricardo Bocaz S.	Vicerrector Sede Chillán
Alejandro Smith C.	Director General de Docencia
Rodolfo Canaval P.	Director General de Administración
Pamela Chamorro Ch.	Directora General de Planificación y Desarrollo
Glenn Brown C.	Director General de Matrículas

COMISIONES DE AUTOEVALUACIÓN

Comisión de Gestión Institucional	Comisión Docencia de Pregrado
Vicerrector de Sede Chillán	Vicerrectora Académica
Vicerrector de Sede La Serena	Vicerrector de Sede Antofagasta
Vicerrector de Administración y Finanzas	Decano de Ciencias Agropecuarias
Contralor	Director General de Campos Clínicos
Secretaria General	Directora General de Vinculación con el Medio y Comunicaciones
Decano de Ciencias de la Salud	Director General de Docencia
Decana de Ciencias Sociales y Humanidades	Directora de Evaluación y Gestión Curricular
Director General de Administración	Director de Docencia Sede Antofagasta
Director General de Matrículas	Director de Docencia Sede Chillán
Director General de Informática y Tecnología	Directora Escuela de Enfermería
Directora General de Gestión de Personas	Directora Escuela de Educación

Directora General de Asuntos Estudiantiles	Director de Medicina Sede Santiago
Directora General de Presupuesto	Director de Psicología Sede La Serena
Director de Laboratorios Santiago	Coordinador de Acompañamiento Docente y Estudiantil
Director de Fonoaudiología Sede Chillán	

DOCUMENTOS PARA EL TRABAJO DE COMISIONES

PED 2020-2024
Informe de Autoevaluación Institucional 2019
Informe Evaluación PED 2014-2019
Resolución 522 de la CNA
Plan de Recuperación 2020
Modelo Educativo
Estatutos de la Universidad
Políticas, Reglamentos y Procedimientos de RRHH
Reglamento de Evaluación Docente y Directivos Académicos
Reglamento de Carrera Académica y Jerarquización
Datos institucionales: progresión estudiantil, docentes, infraestructura, carreras, otros. (Descriptor Estadístico)
Procedimiento de Presupuesto
Procedimiento de Servicios Administrativos
Reglamento General de Laboratorios
Políticas, Reglamento y Procedimientos Financieros
EEFF 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020 y 2020-2021
Manual De Gestión Curricular 2019
Política Acompañamiento Estudiante
Política Acompañamiento Docente
Informe Sistémico Vinculación con el Medio
Política de Investigación y Desarrollo
Política de Vinculación con el Medio

III.2. SÍNTESIS EVALUATIVA DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

La autoevaluación desde la formulación del plan, consideró la activa participación de los estamentos institucionales en cuatro instancias diferentes. La primera correspondió a los directivos académicos y no académicos en las comisiones de autoevaluación; la segunda instancia fue la consulta de informantes clave, donde se involucraron estudiantes, docentes, colaboradores, egresados y empleadores; una tercera instancia donde los directivos académicos y no académicos participaron de la elaboración del Plan de Mejoras y en jornadas de trabajo, alimentando y retroalimentando los informes para su mejoramiento y validación; y una cuarta donde la comunidad universitaria participó en reuniones informativas y en la socialización de los contenidos del informe de autoevaluación. Con este propósito, el Informe fue presentado en el Consejo Académico, los Consejos de Facultad y en los Consejos de Sedes, y publicado en el sitio web de la Universidad.

El proceso de autoevaluación se desarrolló de acuerdo a la carta Gantt del Plan de Autoevaluación, cumpliendo cada etapa en los plazos definidos; sin embargo, las condiciones generadas por la pandemia, crearon un contexto un tanto diferente a las experiencias anteriores de autoevaluación llevadas a cabo por la Institución a lo largo de su desarrollo. Esto, si bien, no implicó cambios en los planes, ni en el programa, la mayoría de las reuniones de las comisiones, como de todas las actividades ligadas al proceso, fueron en condiciones de teletrabajo o virtuales, lo que de una u otra manera generaron el devolver a las comisiones parte del trabajo realizado a fin de profundizar su análisis, ampliar las miradas y generar mayor argumentación de las conclusiones emanadas, en rigor se desarrolló un reforzamiento del trabajo a nivel de comisiones, como de los directivos a cargo de las áreas relevantes de la Institución.

Un punto particular se refiere al proceso de armonización de algunos aspectos normativos que estaban vigentes. Se han ido decretando adaptaciones a las políticas, reglamentos y procedimientos que han implicado una nueva revisión de los aspectos afectados por estos cambios. Por otra parte, la información concerniente a retención, egreso y titulación, balance y estados financieros se actualizó con fecha de corte

al 30 de abril del presente año, lo que implicó una nueva revisión a los informes desarrollados, dado el impacto de las cifras que emanan y que afectaron los juicios evaluativos ya descritos en los informes.

En cuanto a informantes clave, se destaca la amplia participación de todos los estamentos, superando en todos los casos las cuotas definidas para el estudio, sin embargo, la participación de los empleadores no cumplió con la cuota definida -dadas las dificultades comunes en IES para contar con respuestas de parte de este informante clave, profundizadas en la pandemia-, no obstante, la evaluación en general de todos los estamentos es sobre un 70% en promedio para los distintos criterios.

En cuanto a las debilidades detectadas, que serán profundizados en los siguientes Capítulos, se destacan algunos aspectos relacionados con: infraestructura en cuanto a la eculización y estandarización; investigación en cuanto a una estrategia de desarrollo de largo plazo; VCM en cuanto al desarrollo de sinergia de todas las áreas de la docencia; docentes en cuanto al aumento de doctores; Gestión de personas en cuanto al desarrollo de un sistema de compensación; retroalimentación por parte de los egresados y empleadores; diversificación de los ingresos y aumento de la retención.

Por otra parte, se destacan como fortalezas la capacidad de gestión en crisis; la reinención de la Institución en cuanto al cambio de imagen, sostenedores y capacidad de gestión; el aseguramiento de la sustentabilidad; la resiliencia del equipo humano; una declaración de propósitos y un accionar coherente con éstos; un sistema de gobierno y una estructura organizacional funcional a los propósitos declarados; coherencia y articulación entre los propósitos institucionales y el modelo educativo; perfiles de egreso actualizados y validados; y un sistema de acompañamiento estudiantil y docente valorado por la comunidad universitaria.

A modo de síntesis, los principales aprendizajes obtenidos en el proceso fueron: la capacidad de conformar un equipo de tarea y haber depositado la confianza en su éxito; haber abierto los espacios de confianza entre las diferentes áreas y crear sinergia en el desarrollo del trabajo de comisiones; confiar en el profesionalismo de todos los miembros de los equipos que se conformaron en el curso de este último año de trabajo, en general estar todos en disposición de apoyar teniendo claro que había un propósito superior colectivo por sobre los individuales y haber puesto las energías de todos en acción.

IV. GESTIÓN INSTITUCIONAL

La Gestión Institucional de la UDALBA está al servicio del cumplimiento de la Misión, la Visión y los Propósitos Institucionales, en el marco de sus Valores, y está articulada desde el sistema de gobierno, la estructura organizacional, las políticas, las normativas, los procedimientos y los mecanismos, funcionales a los propósitos institucionales, el aseguramiento de la calidad, la planificación estratégica y el PED 2020-2024, operando este último como ruta de trabajo.

A lo largo de su devenir, la UDALBA ha fortalecido su capacidad de gestión, construyendo, como equipo, una mística y una forma de colaboración y de resiliencia, considerando los principios de inclusión, aceptación, solidaridad, diversidad y sustentabilidad

Así, son clave para la gestión de la Universidad los siguientes elementos:

- El aseguramiento de la calidad de manera transversal al quehacer institucional, con énfasis en la función docente.
- El sistema de gobierno, la estructura organizacional, el marco normativo y la coordinación entre las instancias unipersonales y los cuerpos colegiados.
- El proceso de planificación y el PED, donde se definen los propósitos y los objetivos que orientan el accionar institucional en una lógica de corto, mediano y largo plazo.
- El manejo de los recursos, específicamente de personas, económico-financieros, de infraestructura, equipamiento y tecnología especializada, de información y comunicaciones.

Los propósitos institucionales asociados a la Gestión Institucional son los siguientes:

- Asegurar y fortalecer los procesos de evaluación sistemática de los resultados en el accionar de las funciones académicas y de los consecuentes ajustes de mejora.
- Potenciar la efectividad en términos del cumplimiento de la Misión y del PED, siendo el foco primario el proceso formativo y la sustentabilidad del proyecto institucional.
- Mejorar las condiciones para lograr una óptima experiencia de vida universitaria de los estudiantes.
- Potenciar el sistema integrado de tecnologías de información a fin de optimizar los procesos académicos y de administración.

En el ámbito de la gestión, la Institución ha desarrollado, desde 2019, un modelo que se ha ajustado a sus propósitos y necesidades internas y de adaptación a las demandas o señales del contexto nacional. En este sentido, en el trienio 2019 – 2021, ha ido identificando y sorteando desafíos y alcanzando logros en diversos frentes o situaciones como:

- Establecimiento y consolidación de un nuevo gobierno en el ámbito académico superior y el administrativo estratégico, que implicó la revisión y ajuste de: la Misión; los estatutos, permitiéndose el cambio de nuevos socios; las políticas y las normativas reguladoras, incluyéndose aún la identidad formal de la Institución; y la estructura organizacional, que implicó la creación y desarrollo de nuevas instancias directivas, lo que generó un cambio en la gobernanza institucional.
- Adecuación a las condiciones generadas por la pandemia, que generó una nueva forma de concebir el trabajo académico y administrativo, y que impuso, entre otros elementos, un avance tecnológico y una mayor cobertura de la modalidad virtual en la enseñanza y las tareas administrativas, la debida capacitación del personal, y un apoyo especial a los estudiantes, dado el déficit tecnológico y vulnerabilidad económica-financiera de la mayoría de estos últimos al incorporarse a la nueva metodología.
- Actualización del Plan Maestro de Infraestructura, con los estándares definidos internamente, a fin de enfrentar el aumento, por sobre las estimaciones, de la matrícula y la imprevista destrucción total y saqueo de la Casa Central y perjuicio a la sede de Antofagasta (laboratorios, aulas, equipamiento, documentación, fachada) en el contexto del denominado estallido social.

- Fortalecimiento de la dimensión académica, en términos de la pertinencia y estructura de la oferta educacional y la revisión y desarrollo de la carrera académica.
- Consolidación de una administración económica - financiera eficaz y eficiente, la que, además, logró hacer frente con efectividad a contingencias imprevistas ya referidas (pandemia, destrucción y perjuicio a sedes).
- Revisión y consolidación del esquema matricial de toma de decisiones, que es funcional a la administración de cuatro sedes geográficamente alejadas y a la diversidad creciente de la oferta educacional, y la incursión en las funciones de vinculación con el medio y la investigación.
- Diseño y desarrollo inicial de una oferta educacional especial, Programa Advance, que surge ante la demanda creciente del sector de trabajadores y de personas adultas que anhelan iniciar o retomar estudios superiores. El programa ha impuesto una gestión que exige innovación, agilidad y flexibilidad; lo que implica una estructura organizacional liviana y con un apropiado grado de autonomía, al menos en la fase inicial de esta iniciativa.
- Mejoramiento del estándar de los recursos destinados a la enseñanza, aprendizaje e infraestructura, en especial en las sedes de Santiago y Antofagasta, Campus Ejército y Campus Ossa, respectivamente.
- Implementación de medidas para recuperar las actividades prácticas y otras relativas al “saber hacer” y la vuelta a la docencia presencial en todas las sedes.
- Actualización del Modelo Educativo y el Manual de Gestión Curricular, con la consecuente revisión y adecuación de los currículos.
- Apropiada y reconocida respuesta a la fiscalización de la SES.
- Certificación/acreditación de carreras obligatorias y otras, en el marco de una redefinición del sistema de aseguramiento de la calidad.

A pesar del corto tiempo de la nueva administración (2019 - 2022-1), la gestión ha sido fructífera, a la luz de los resultados en el abordaje de lo señalado anteriormente.

En la conducción del área de gestión institucional participan, primariamente, la Rectoría y las Vicerrectorías de áreas y de sedes, y luego las direcciones generales de Administración, de Finanzas, de Personas, de Planificación y Desarrollo, de Informática y Tecnología, de Presupuesto y de Difusión Matrículas Programa Especial. Para la gestión de los procesos estratégicos y de apoyo, se articulan especialmente la Rectoría y las vicerrectorías de Administración y Finanzas, y de Aseguramiento de la Calidad y Planificación, con sus direcciones dependientes.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

La gestión de la calidad se constituye como un desafío transversal y su quehacer es monitoreado por la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Planificación (VRACP), mediante la gestión de la información, el control de la coherencia institucional, el seguimiento de los indicadores clave asociados a los procesos misionales, y el monitoreo de los procesos estratégicos y de apoyo.

Por su parte, las sedes obedecen a una gestión matricial, modelo institucional que permite la adecuada gestión de las sedes y campus en un contexto de coordinación y homogeneidad.

Para el correcto funcionamiento de la Institución, se cuenta con un conjunto de normas, políticas y procedimientos, considerando la siguiente secuencia temática: Gestión del Aseguramiento de la Calidad, Planificación Estratégica y Análisis Institucional, Gobierno Corporativo, Estructura Organizacional, Gestión de Personas, Infraestructura y Equipamiento, Sistema de Información, Recursos Económicos y Financieros, y Comunicaciones.

Paralelamente a la situación interna, en 2019, producto de una revisión general, financiera y patrimonial realizada por la SES, se instruyó un proceso administrativo del que se dará cuenta más adelante en el apartado Proceso Administrativo de la SES.

Efectividad Educativa

Se ha diseñado e incursionado en un sistema o ciclo de efectividad educativa cuyo propósito primario es verificar el cumplimiento de los perfiles de egreso o el avance hacia los mismos. Se mide en función de indicadores relevantes, procesos de autoevaluación, certificación y/o acreditación de carreras y otros hitos evaluativos. Las siguientes tablas muestran algunos indicadores relevantes, relativos a la progresión académica estudiantil.

Universidades Acreditadas 3 años: Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación UNIACC, Universidad de Viña Del Mar, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación y Universidad Sek.

Universidades Acreditadas 4 años: Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Universidad Adventista de Chile, Universidad Alberto Hurtado, Universidad Arturo Prat, Universidad Autónoma de Chile, Universidad Bernardo O'Higgins, Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez, Universidad Central de Chile, Universidad de Atacama, Universidad de las Américas, Universidad de Magallanes, Universidad Finis Terrae, Universidad Santo Tomás y Universidad Tecnológica Metropolitana.

MATRÍCULA NUEVA

Matrícula 1er año Pregrado	2018	2019	2020	2021	Evolución 2018-2021	Evolución 2020-2021
UDALBA	1.393	1.343	1.361	1.935	39%	42%
Ues Acreditadas 3 Años	6.388	5.141	4.515	5.185	-19%	15%
Ues Acreditadas 4 Años	40.106	39.891	35.389	35.437	-12%	0%
No Acreditadas	9.691	4.543	3.983	4.527	-53%	14%
Sistema Universitario	154.181	147.853	137.649	135.219	-12%	-2%

ESTUDIANTES / JORNADA COMPLETA

Estudiantes / jornada Completa	2018	2019	2020	2021	Evolución 2018-2021	Evolución 2020-2021
UDALBA	133	39	40	64	-52%	61%
Ues Acreditadas 3 Años	43	36	33	36	-15%	8%
Ues Acreditadas 4 Años	38	37	36	35	-8%	-3%
No Acreditadas	80	76	56	60	-24%	9%
Sistema Universitario	30	29	28	30	1%	5%

SOBREDURACIÓN

Sobreduración	2018	2019	2020	2021	Evolución 2018-2021	Evolución 2020-2021
UDALBA	34,1%	37,8%	37,8%	37,8%	3,7%	0,0%
Ues Acreditadas 3 Años	27,8%	31,7%	33,4%	39,3%	11,5%	6,0%
Ues Acreditadas 4 Años	33,3%	33,1%	33,2%	31,7%	-1,6%	-1,5%
No Acreditadas	34,9%	34,1%	35,6%	37,0%	2,1%	1,4%
Sistema Universitario	32,9%	33,1%	32,8%	34,1%	1,3%	1,3%

RETENCIÓN ESTUDIANTES NUEVOS

Retención	2018	2019	2020	2021	Evolución 2018-2021	Evolución 2020-2021
UDALBA	63,7%	58,6%	57,1%	63,5%	-0,2%	6,4%
Ues Acreditadas 3 Años	66,5%	65,6%	63,3%	72,5%	6,0%	9,2%
Ues Acreditadas 4 Años	78,5%	78,1%	78,0%	82,5%	4,0%	4,5%
No Acreditadas	69,2%	65,5%	66,8%	73,2%	4,0%	6,4%
Sistema Universitario	78,8%	78,9%	79,7%	85,0%	6,2%	5,3%

TASA DE APROBACIÓN

Años	2017	2018	2019	2020	2021
Tasa de Aprobación	85,8%	86,6%	89,1%	92,1%	90,8%

TITULACIÓN OPORTUNA

Años	2019	2020	2021	Evolución 2019-2021	Evolución 2020-2021
Tasa de Aprobación	26,5%	32,2%	32,3%	5,8%	0,03%

AUTOEVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE CARRERAS

Carrera	Resolución	Años de certificación
Enfermería	07-12-2021	3
Medicina Veterinaria	23-12-2021	3
Odontología	15-12-2021	2
Derecho	16-12-2021	4
Psicología	16-12-2021	3

Implementación Norma ISO 9001/2015

De acuerdo a la Política de Gestión de Calidad, la Universidad ha estado implementado la norma ISO 9001, versión 2015, a cuatro áreas de la Universidad: Secretaría General, Dirección General de Matriculas, Dirección General de Administración y Dirección General de Informática y Tecnología.

El estado de Avance de Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma ISO 9001 Versión 2015, es el siguiente:

- Las Direcciones Generales de Matriculas, Administración, y de Informática y Tecnología, se encuentran actualmente implementadas en un 100%, y se espera que en julio del año 2022 se encuentren certificadas.
- Secretaría General cuenta con el sistema 100% implementado y, con fecha 30 de mayo del 2022, fue evaluada y certificada bajo la norma indicada por CSI Certificaciones por tres años.

IV.1. DATOS RELEVANTES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

CERTIFICACIÓN DE CARRERAS AÑO 2021

Carrera	Resolución	Años de certificación
Enfermería	07-12-2021	3
Medicina Veterinaria	23-12-2021	3
Odontología	15-12-2021	2
Derecho	16-12-2021	4
Psicología	16-12-2021	3

PRINCIPALES POLÍTICAS INSTITUCIONALES

N°	Normativa
1	Política de Admisión
2	Política de Procedimiento e Instrumentos de Apertura o Suspensión de Oferta Académica
3	Política de Gestión de Calidad
4	Política de Matricialidad
5	Política de Acompañamiento Docente
6	Política de Asignación de Docencia Directa
7	Política de Acompañamiento al Estudiante
8	Política de Investigación y Desarrollo
9	Política Vinculación con el Medio

10	Política de Acompañamiento de Egresados y Titulados
11	Política de Comunicación
12	Política de Provisiones y Políticas de Capitalización
13	Política de Solución de Conflicto de Interés
14	Política de Prevención del Delito
15	Política de Gestión de Personas
16	Reglamento de Políticas y Procedimientos Financieros (Se considera Política por su contenido)

MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD POR CRITERIO

criterio	Propósitos:	Mecanismos de aseguramiento de la calidad:
Proyecto Institucional	Asegurar el mejor desempeño en el cumplimiento de la Misión, Visión, Propósitos Institucionales y los Objetivos Estratégicos de la Institución.	Sistema de Gobierno que supervisa y controla el desarrollo del PED, retroalimentando el proceso.
	Asegurar un desarrollo sustentable del Proyecto Institucional.	Cuerpo de Políticas, reglamentos y procedimientos institucionales que regulan el actuar institucional.
Desarrollo Institucional	Generar mecanismos que permitan orientar la conducción estratégica de la Universidad.	Reportes de avance del Plan Estratégico de Desarrollo, para analizar las desviaciones e implementarse mejoras.
	Asegurar el cumplimiento de los propósitos institucionales, desarrollando planes y estrategias con objetivos, indicadores y metas.	Control y supervisión de los Planes Estratégicos de Desarrollo de las Facultades y Sedes, con reportes en base a la retroalimentación.
	Asegurar el financiamiento estratégico del PED.	Control de la ejecución del Presupuesto estratégico, con el objeto de asegurar el cumplimiento de los requisitos y los estándares definidos.
	Contar con un panel de control y seguimiento de evaluación del PED y de los mecanismos para su ajuste en concordancia con el avance del plan.	Panel informatizado de Control del PED, al que reportan las unidades para facilitar el procesamiento de información, insumo para los reportes de avances del PED.
Gestión de Personas	Contar con un equipo humano calificado y motivado que pueda desarrollar su potencial y que estén comprometidos con el proyecto institucional, a través de una gestión de personas que pueda mantener y agregar talento humano para el logro de los objetivos y metas del PED.	Manual de Gestión de Personas, que define la administración de recursos humanos para lograr los objetivos trazados por la organización de manera eficaz y eficiente.
		Procedimientos e instrumentos que orientan respecto a las acciones y operaciones requeridas del factor humano, facilitando la toma de decisiones en la administración.
		Matriz de Perfiles de cargo, que establece las funciones y competencias laborales.
Gestión Financiera	Asegurar la sustentabilidad del proyecto institucional.	Auditorías contables externas desarrolladas por auditores de clase mundial, e internas, que abarcan todos los procesos que inciden en los Estados Financieros.
	Gestionar y proporcionar los recursos para el cumplimiento de los Propósitos Institucionales.	Revisiones trimestrales de la evolución del estado de las auditorías de control por parte del Directorio.
		Plan Financiero Quinquenal asociado al PED con reporte de ejecución del Plan
Gestión Presupuestaria	Asegurar la sustentabilidad del proyecto institucional.	Presupuesto anual y mecanismos de control de gestión, procedimiento presupuestario (formulación, ejecución y control presupuestario).
	Gestionar y proporcionar los recursos para el cumplimiento de los Propósitos Institucionales.	Mecanismos de control y monitoreo, que consideran revisiones mensuales de la ejecución presupuestaria por el Comité de Rectoría y trimestrales por parte del Directorio.

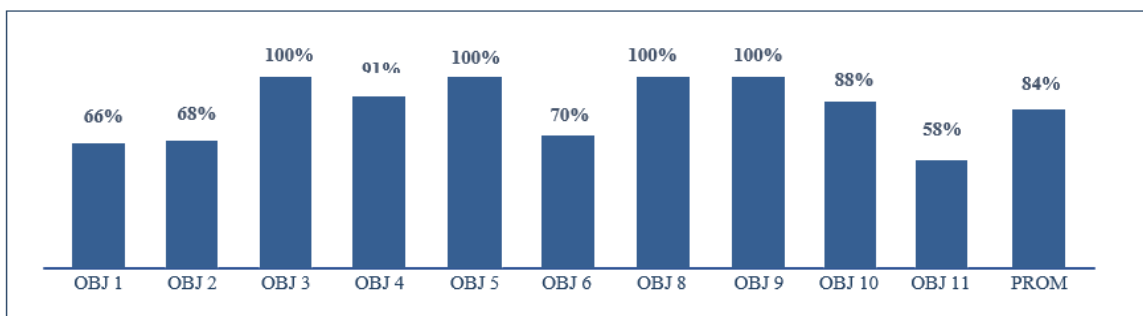
Gestión de Infraestructura	Asegurar la sustentabilidad de la Institución, haciendo uso eficiente de los recursos de infraestructura y equipamiento necesarios para el cumplimiento del proyecto institucional.	Plan Maestro de Infraestructura, que entrega los lineamientos para la toma de decisiones en infraestructura.
	Mejorar la operación, asegurando la calidad del proceso formativo y la ecualización de los recursos.	Planimetría a nivel Nacional de las Sede, para el control preciso de los espacios destinados a la docencia y generales.
	Disponer de infraestructura para la entrega de los servicios de apoyo a la docencia, a los estudiantes y a la administración institucional.	Formulario de características de recintos, Políticas y procedimientos administrativos y de adquisiciones. Políticas y reglamentos que regulan la operación del área
	Disponer de equipamiento para asegurar la calidad y homogeneidad de la formación en todas sus sedes y modalidades.	Encuestas de satisfacción de estudiantes con Plan para fortalecer los servicios.
Gestión de Tecnología de la Información	Disponer los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de la docencia, y considerando la formación multimodal e incorporando mejoras en los procesos de gestión académica y administrativa, a través de la integración de plataformas y equipamiento en las sedes y campus	Políticas y procedimientos: relacionados con las buenas prácticas en la gestión de los activos tecnológicos.
	Asegurar el resguardo y la integridad de los datos y la información institucional, además de la seguridad en el acceso a los sistemas.	Sistemas de tecnologías de la información y su integración
	Proporcionar los servicios tecnológicos y las plataformas virtuales para el proceso de formación de los estudiantes, además de proveer los recursos tecnológicos de la infraestructura híbrida.	Incorporación de metodologías ágiles para la gestión de proyectos y servicios tecnológicos, para asegurar los resultados esperados en el proceso de formación.
	Planificar, controlar y ejecutar las acciones necesarias para disponer de redes, plataformas, sistemas y soluciones informáticas que permitan dar soporte a la gestión académica y administrativa de la Universidad, cumpliendo con el presupuesto asignado, la normativa vigente y resguardando la información y documentación asociada.	Herramientas que permiten resguardar la información a efectos de debido respaldo de la data institucional.
		Herramientas que permiten asegurar una continuidad operativa de los servicios y que soportan los procesos de alta demanda
Análisis Institucional y Sistemas de Información	Proporcionar información precisa, completa, oportuna y pertinente a las necesidades de toda la Institución.	Reportes de análisis de indicadores clave institucional y de carreras comparados interna y externamente.
	Proveer del análisis de la información requerido para la evaluación de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.	Estudios y análisis comparativos de los principales indicadores institucionales.
	Asegurar que la información sea accesible y se encuentre disponible en las distintas instancias de toma de decisiones.	Sistema de reportería a instancias gubernamentales. Información oficial de la institución para la toma de decisiones.
	Asegurar que los datos sean válidos, confiables y estén plenamente integrados.	
Aseguramiento de la Calidad	Disponer de un conjunto de orientaciones para el desarrollo de la autorregulación en la Universidad, aplicado a los principales procesos institucionales en coherencia con el PED y el marco de políticas y normativas.	Medición de la Gestión a efectos de corregir desviaciones
		Indicadores: se propicia el uso de indicadores en variables de proceso y resultados como rendimiento, retención, tasas de egreso, entre otras. Evaluaciones Periódicas: se propicia el uso de plataformas como panel control del PED y otros planes, control de gestión, entre otros mecanismos de evaluación.

CORRELACIÓN EJES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PROPÓSITOS

Ejes	Objetivos Estratégicos	Propósitos
	1. Potenciar el sistema de efectividad de la gestión, que permita el cumplimiento de la misión y del PED, con impacto en la formación de los	Fortalecer la eficacia, eficiencia y la calidad en la gestión institucional.

Gestión Eficaz y Sustentabilidad	estudiantes, garantizando la sustentabilidad del proyecto institucional.	
	2. Mejorar permanentemente las condiciones para lograr una óptima experiencia de vida universitaria estudiantil.	Fomentar un ambiente pluralista e independiente, propiciando la discusión de ideas.
	3. Potenciar un sistema integrado de tecnologías de información que permita optimizar los procesos académicos y de gestión universitarios.	Incrementar el reconocimiento institucional especialmente en las regiones donde estamos presentes.
Docencia	4. Garantizar la excelencia y efectividad de la formación de pregrado, potenciando los talentos de sus estudiantes en una perspectiva de diversidad, a través del modelo educativo institucional.	Propiciar el aprendizaje de los estudiantes, acompañándolos en el desarrollo de sus habilidades y capacidades.
	5. Entregar una oferta de posgrado y educación continua, flexible y de calidad, procurando la cobertura en todas las sedes y el aporte al desarrollo nacional y regional.	Fortalecer las políticas y mecanismos de desarrollo académico.
	6. Fortalecer la investigación institucional para el mejoramiento continuo de la formación académica, potenciando su financiamiento.	Fortalecer las políticas y mecanismos de desarrollo académico.
	7. Fomentar la vinculación internacional de nuestros estamentos académico y estudiantil en diversos ámbitos académicos.	Fomentar un ambiente pluralista e independiente, propiciando la discusión de ideas.
	8. Incorporar progresivamente la formación virtual como una modalidad pedagógica moderna, que potencie la calidad y efectividad de los aprendizajes, en coherencia con el modelo educativo institucional.	Propiciar el aprendizaje de los estudiantes, acompañándolos en el desarrollo de sus habilidades y capacidades.
Aseguramiento de la Calidad	9. Fortalecer el sistema de aseguramiento de la calidad institucional, potenciando la evaluación y medición sistemática de resultados, en pos del logro de los propósitos institucionales, con perspectivas innovadoras.	Consolidar una formación de calidad, pertinente a los requerimientos del medio
Vinculación con el Medio	10. Fortalecer una vinculación efectiva de la Institución con su entorno, desarrollando programas y proyectos pertinentes y con impacto bidireccional a nivel regional, medibles en la formación de los estudiantes y en el medio.	Incrementar el reconocimiento institucional especialmente en las regiones donde estamos presentes.
	11. Desarrollar sistemas de apoyo para la empleabilidad de los egresados.	Consolidar una formación de calidad, pertinente a los requerimientos del medio.

AVANCE DEL PED 2020-2024, CONSOLIDADO AÑOS 2020-2021



DOTACIÓN DE COLABORADORES ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS: 2017-2021

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Académico	200	188	193	117	140
Administrativo	339	313	326	267	287
Total	539	501	519	384	427

RESULTADOS PERÍODO 2017-2021, EVALUACIÓN SEMESTRAL DE DIRECTIVOS ACADÉMICOS

Año	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
2017	34,2%	36,0%	21,9%	7,9%
2018	40,6%	31,5%	21,7%	6,3%
2019	42,6%	30,9%	20,2%	6,4%
2020	48,3%	36,2%	12,1%	3,4%
2021	16,4%	44,3%	29,5%	9,8%

DISTRIBUCIÓN DE GENERO ALTA DIRECCIÓN

Órgano	Mujeres	Total	Participación Femenina
Directorio	2	5	40%
Rectoría	5	14	36%
VRAF	3	6	50%
VRA	6	11	55%
VRACP	1	2	50%
Total	17	38	45%

METAS INFRAESTRUCTURA AÑO 2022-2023

Indicador	Comparables 2021: Ues Acreditadas por 3 años			Udalba 2021	Meta PMI
	Promedio	mínimo	máximo		
M2 Construidos/Estudiante	5,90	2,91	11,20	5,16	4,50
M2 Salas/Estudiante	0,93	0,54	1,35	0,91	0,90
M2 Laboratorios/Estudiante	3,23	0,85	11,16	0,86	1,20
M2 Biblioteca/Estudiante	0,26	0,11	0,63	0,25	0,29

INVERSIONES EN M\$ POR AÑO: 2017-2021

Año	Adquisición de Libros	Remodelación Campus	Adquisición Equipos Odontológicos y de Laboratorios	Adquisición Equipos Informáticos	Adquisición Sillas de Alumnos, Mobiliarios y Otros Activos Físicos	Totales
2017	33.960	296.118	83.406	39.331	138.805	591.620
2018	1.549	224.650	96.964	28.776	337.901	689.840
2019	271.963	368.028	246.019	70.544	82.843	1.039.398
2020	3.523	359.811	56.677	83.377	58.608	561.996
2021	4.001	948.467	250.883	100.143	259.423	1.562.917
Total	314.997	2.197.074	733.949	322.171	877.580	4.445.771

ESTADOS FINANCIEROS 2017-2021

ITEM	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS OPERACIONALES	15.819.598	15.665.983	14.996.694	14.413.022	17.323.150
COSTO DE VENTAS	-9.750.508	-8.890.646	-9.428.481	-7.038.046	-7.458.516
MARGEN BRUTO	6.069.090	6.775.337	5.568.213	7.374.976	9.864.634
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	-6.118.734	-5.817.067	-6.743.290	-5.767.531	-7.062.253
Gastos Personal y Administración	-5.637.323	-5.367.329	-6.517.067	-4.864.479	-5.924.642
Gastos Incobrabilidad	0	0	263.706	-314.261	-447.521
Depreciación y Amortización	-481.411	-449.738	-489.929	-588.791	-690.090
RESULTADO OPERACIONAL	-49.644	958.270	-1.175.077	1.607.445	2.802.381
INGRESOS FINANCIEROS	75	1.205	14.732	10	1.392
COSTOS FINANCIEROS	-827.918	-1.316.724	-1.704.609	-1.124.490	-1.047.423
OTRAS GANANCIAS (PÉRDIDAS)	793.896	664.207	1.233.774	315.254	763.296
RESULTADO EN INVERSIONES	0	0	0	36.283	29.516
MÉTODO PARTICIPACIÓN					
RESULTADO POR UNIDADES DE REAJUSTE	-145.460	-283.668	-50.746	-40.698	-52.848
EXCEDENTE Y/O DÉFICIT	-229.051	23.290	-1.681.926	793.804	2.496.314
EBITDA	431.767	1.408.008	-685.148	2.196.236	3.492.471
MARGEN BRUTO	38,4%	43,2%	37,1%	51,2%	56,9%
MARGEN OPERACIONAL	-0,3%	6,1%	-7,8%	11,2%	16,2%
MARGEN EBITDA	2,7%	9,0%	-4,6%	15,2%	20,2%
MARGEN NETO	-1,4%	0,1%	-11,2%	5,5%	14,4%

PROYECCIÓN DE LOS RESULTADOS 2022-2026

	2022	2023	2024	2025	2026
--	------	------	------	------	------

ALUMNOS					
Nuevos	2.006	2.046	2.170	2.231	2.294
Antiguos	4.399	5.071	5.582	6.063	6.541
TOTAL ALUMNOS	6.405	7.117	7.752	8.294	8.835
INGRESOS OPERACIONALES	21.889.391	24.675.026	27.174.978	29.477.948	32.027.563
COSTOS DIRECTOS	-11.134.471	-12.198.823	-13.498.358	-14.507.935	-15.484.429
MARGEN BRUTO	10.754.920	12.476.203	13.676.621	14.970.013	16.543.134
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	-8.695.688	-10.389.719	-11.294.256	-12.372.892	-13.234.526
Gastos Personal y Administración	-7.544.773	-8.899.964	-9.595.749	-10.476.694	-11.129.016
Gastos Incobrabilidad	-570.000	-718.116	-847.563	-974.202	-1.111.717
Depreciación y Amortización	-700.000	-771.640	-850.944	-921.996	-993.793
RESULTADO OPERACIONAL	2.059.232	2.086.484	2.382.365	2.597.121	3.308.608
OTRAS GANACIAS Y/O PERDIDAS	169.925	211.672	262.595	276.423	285.093
EXCEDENTE Y/O DEFICIT	2.229.157	2.298.156	2.644.959	2.873.544	3.593.702
EBITDA	3.148.297	3.576.239	4.080.872	4.493.319	5.414.118
SALDO ANUAL EFECTIVO	1.550.479	1.425.887	1.570.720	2.495.701	3.403.409
FONDO DE INVERSION	0	0	-1.547.086	-2.495.701	-3.403.409
SALDO ACUMULADO EFECTIVO	1.550.479	2.976.366	3.000.000	3.000.000	3.000.000
MARGEN BRUTO	49,1%	50,6%	50,3%	50,8%	51,7%
MARGEN OPERACIONAL	9,4%	8,5%	8,8%	8,8%	10,3%
MARGEN EBITDA	14,4%	14,5%	15,0%	15,2%	16,9%
MARGEN NETO	10,2%	9,3%	9,7%	9,7%	11,2%

PROGRAMA DE INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA AÑOS 2022-2026 (M\$)

INVERSIONES	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL
Laboratorios	346.473	194.237	239.313	277.788	316.191	1.374.002
Clínica Veterinaria	63.946	100.000	100.000	100.000	100.000	463.946
Clínica Odontológica	36.481	15.000	40.000	20.000	35.000	146.481
Mobiliario	245.798	260.171	230.531	167.390	109.690	1.013.580
Bibliografía	163.235	145.325	144.057	145.980	148.589	747.186
Maquinaria Técnica y Equipos	586.521	78.150	48.900	75.800	69.500	858.871
Intangibles	15.954	33.900	19.500	10.500	0	79854
Construcciones y Obras	449.033	600.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	4.049.033
TOTAL ANUAL	1.907.441	1.426.783	1.822.301	1.797.459	1.778.970	8.732.954

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Sistemas de Información	· Plataforma Agendamiento Alumnos Matriculados
· Sistema Académico U+	· Portal Mercado Emprendedores
· Sistema Financiero U+	Sistemas de Apoyo Secundarios Colaboradores
· Plataforma Campus Virtual	· Plataforma Compra y Abastecimientos
· Sistema Bibliotecario Aleph	(Senegocia)
· Sistema Biblioteca Online	· Portal Estadística Matrícula
· Portal de Estudiantes	· Plataforma Gestión de Requerimientos (GLPI)
· Portal Académico	· Sistema Control de Asistencia
· Sistema Microsoft GP	· Sistema Registro de Llamadas
· Sistema Gestión de Personas ADP (Ex – Payroll)	· Portal Ventanilla Única
· Sistema de Planificación Presupuestaria	· Portal Agenda Udalba
· Portal Universidad del Alba	· Portal Distribución Equipamiento
· Gestor Documental	· Plataforma CRM Microsoft Dynamics
· Panel de Control PED	
· Sistema Alerta Temprana de Deserción (SATD Retenciones - Foris)	Sistemas de Apoyo Secundarios Transversales
· Salas Híbridas	· Sistema de Correo Electrónico
	· Plataforma Streaming /Conferencias
	· Plataforma Consulta Veterinaria Virtual
Sistemas de Apoyo Secundarios Estudiantes / Docentes	· Plataforma Contención Psicológica
· Portal Pago Web Estudiantes	· Portal Modelo de Prevención de Delitos (MPD)
· Portal de Sugerencias y Reclamos	· Portal Encuestas Institucionales y de Autoevaluación
· Plataforma Vinculación con el Medio	
· Plataforma Beneficios y Becas DAE	Servicios Tecnológicos
· Portal Protocolos Comité Ético Científico (CEC)	· Data Center
· Portal Educación Continua	· WAN

· Portal Postulación Docente	· Banda Ancha Móvil (BAM)
· Sistema de Control Docente	· Telefonía IP/Wifi
· Plataforma Agendamiento Postulantes	· Active Directory

REPORTERÍA ANUAL DE ANÁLISIS INSTITUCIONAL

REPORTERÍA INSTITUCIONAL	OBJETIVO
Análisis Comparativo de Indicadores Relevantes(Benchmark)	Otorgar información y comparaciones de los indicadores relevantes de las diferentes áreas de la Institución con Universidades competitivas, para tener un referente de las brechas entre la Universidad y el Mercado. Se incluyen los indicadores de Infraestructura y Recursos para la educación, Progresión Académica y Personal Académico.
Reporte Tasas de Aprobación	Entregar información con respecto a las tasas de aprobación de los últimos 5 años de la Universidad, desagregadas por Sede, Jornada y Carrera.
Reporte de Titulados y Egresados	Analizar y evaluar la evolución los resultados de la cantidad de egresados y titulados, sus tasas correspondientes y la titulación Oportuna en de los últimos 5 años de las diferentes carreras de pregrado.
Reporte de Matrícula UDALBA	Entregar información con respecto a la evolución de los resultados de la matrícula en los últimos 5 años de la Universidad en todas sus aperturas, para evaluar los logros en función de los propósitos institucionales establecidos.
Reporte de Retención UDALBA	Dar a conocer la tasa de Retención a nivel Institucional, Jornada, Sede, Facultad y Carrera. Analizar su evolución en las últimas cinco cohortes.
Reporte Evolución del Cuerpo Académico Docente	Entregar información de la composición y nivel de formación del cuerpo académico del último período, para evaluar la gestión del desarrollo del personal académico.
Reporte Evolución de la Infraestructura y Recursos para la Educación	Entregar información con respecto a la evolución de la Infraestructura y recursos para la educación de los últimos 5 años de la Universidad, para evaluar los logros en función de los propósitos institucionales establecidos.
Análisis de Retención de 1er año para el primer semestre	Analizar la retención de primer año del período de forma preliminar, una vez terminado el primer semestre para adoptar medidas que permitan predecir el comportamiento del indicador.
Análisis de la Deserción de Primer Año	Dar a conocer la tasa de deserción de primer año de la última cohorte a nivel de Universidad, Sede, Facultad y Programa. Además, mostrar las principales causas que llevan a los estudiantes de primer año a no matricularse al año siguiente, como también, contextualizar los motivos vinculados con variables de tipo académico y económico.
Análisis del Cuerpo Académico Docente UDALBA y el Sistema Universitario.	Comparar la composición y nivel de formación del cuerpo académico del sistema universitario, para tener una referencia en la evaluación de los resultados de la Universidad y los lineamientos institucionales.
Análisis de la Retención de Primer Año UDALBA y el Sistema Universitario	Entregar los resultados de retención de primer año en el sistema universitario, para tener una referencia en la evaluación de los resultados de la Universidad y los lineamientos institucionales.
Tabulación Encuestas Informantes Clave para Acreditación Institucional	Entregar los resultados de la encuesta realizada por medio de la plataforma encuesta fácil a los distintos informantes clave: Docentes, Estudiantes, Funcionarios, Egresados y Empleadores, esto con miras a la autoevaluación para la acreditación Institucional.
Tabulación Encuestas Informantes Clave para Acreditación de Carreras	Entregar los resultados de la encuesta realizada a los distintos informantes clave: Docentes, Estudiantes, Egresados y Empleadores, esto con miras a la autoevaluación para la acreditación de carreras.
Tabulación Encuesta de Empleabilidad	Egresados y Empleadores, esto con miras a la autoevaluación para la acreditación de carreras. Entregar los resultados de la encuesta de empleabilidad en apoyo a la Dirección de Vinculación con el Medio.
Reporte Proyección de Egreso	Analizar la evolución de las proyecciones de egreso de las carreras en cierre para identificar el cumplimiento de los cronogramas de los planes de cierre.
Formulario de antecedentes (Sección B) de autoevaluación de carreras	Entregar los datos e indicadores para el formulario de antecedentes de acreditaciones de carreras en el cual se incluye información de matrícula, vacantes, retención, tasas de ocupación e indicadores de egreso y título.
Ficha institucional de datos	Entregar los datos e indicadores para Ficha Institucional CNA para la acreditación Institucional en el cual se incluye información de oferta académica, matrícula, indicadores de admisión, vacantes, tasas de ocupación, personal académico, retención e indicadores de egreso y título.
Benchmark para apertura carreras nuevas para Direcciones de Carreras	Entregar indicadores del sector educacional y universidades comparativas para analizar el medio en el cual se encuentra inserta la carrera. Se incluyen datos sobre las características de los programas comparativos como duración, número de asignaturas e indicadores de Matrícula, Oferta Académica, Evolución de titulados, Empleabilidad e ingresos. Esto como apoyo a las Direcciones de carreras.
Requerimientos SES	Proporcionar los datos e indicadores oficiales según las solicitudes SES.

IV.2. SÍNTESIS EVALUATIVA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

La Universidad, consistentemente con su desarrollo, desafíos y capacidad de adaptación a los nuevos contextos, ha ido fortaleciendo la gestión de la calidad institucional. Se cuenta con abundante evidencia de este proceso, sin embargo, también se reconoce que hay espacios de mejora tanto en gestión institucional como en docencia de pregrado.

La Política de Gestión de Calidad permite garantizar la coherencia institucional, definida como el compromiso en el desarrollo de las funciones institucionales y de sus procesos estratégicos con la declaración de la Misión, Visión y Propósitos. En el mismo tenor, permite la evaluación de la efectividad del cumplimiento de los propósitos misionales, en las áreas de la Docencia de Pregrado, Vinculación con el Medio e Investigación, en sus niveles de desarrollo particulares, así como el aseguramiento de la homogeneidad y ecualización del quehacer institucional en las distintas sedes. Si bien esta política está internalizada, aún falta desarrollo en cuanto a la definición de ciertos estándares de calidad en actividades y decisiones, de igual modo en la definición de fuentes referenciales de calidad permanente.

Por otra parte, la Política de Gestión de Calidad ha definido el propósito del mejoramiento continuo a los procesos de autoevaluación, acreditación institucional y de carreras, para generar la autorregulación como un fin último, que pueda ser controlado, evaluado y registrado, estableciendo una cultura que muestra avances en materia de certificaciones de carreras, aumento de matrícula y de una serie de indicadores que permiten constatar el avance en la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad, respaldados en estos resultados.

Del mismo modo, el conjunto de indicadores, informes y reportes institucionales, y sus indicadores de entradas, procesos y resultados, han permitido evaluar y consolidar una gestión basada en antecedentes cuantitativos.

La calidad de los programas académicos, y en general de la gestión institucional, es fundamental para el desarrollo de la Universidad. El aseguramiento de la calidad institucional es un tema instalado formalmente, lo cual incentiva el mejoramiento continuo de los procesos en todo el quehacer institucional; por lo cual, se han identificado los principales procesos que deben ser objeto de control y seguimiento, para así lograr mejores resultados en la estrategia de aseguramiento de la calidad de los servicios académicos y administrativos que ofrece. A partir de ello, se ha establecido un control y seguimiento de cada uno de los procesos fundamentales, definiendo claramente las unidades responsables, los registros, las evidencias, las frecuencias de control y los reportes que dan cuenta del grado de cumplimiento de cada uno, en cada área.

IV.3. SÍNTESIS EVALUATIVA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ANÁLISIS INSTITUCIONAL

En relación con la evaluación interna de los propósitos institucionales y de los análisis de las encuestas a los Informantes Clave, se observa que, en un 70% y 83%, estudiantes y docentes, respectivamente, conocen la misión de la Universidad.

Asimismo, los colaboradores de la Institución manifiestan, en un 88%, que la Institución tiene claramente definidos sus propósitos, metas y objetivos. Consideran, en un 84%, que esta definición permite establecer prioridades y orientar su desarrollo y aplicación de mecanismos de aseguramiento de la calidad, verificando su cumplimiento. Finalmente, consideran, en un 80%, que los propósitos institucionales están expresados en metas verificables y conocidas por los principales actores.

Por otra parte, el Comité de Autoevaluación indica que:

- En general, hay un consenso en que los propósitos institucionales existen, son formales y conocidos por la comunidad universitaria, lo que es coincidente con lo indicado por el Comité de Evaluación

de Gestión Institucional, en cuanto a que “la Universidad tiene definida su Misión, Visión y Propósitos, que son explícitos en su Plan de Desarrollo Estratégico 2020-2024 y en las resoluciones respectivas”. Éstas orientan su desarrollo estratégico y establecen las prioridades institucionales.

- Los propósitos institucionales son valorados por la comunidad universitaria y se trasuntan en las tareas y acciones de la Institución.
- La Universidad realizó un proceso de planificación para la formulación del PED que consideró la participación de todas las áreas de la Institución. Se inició bajo las directrices de la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Planificación, con la presentación de un Plan que recogía los lineamientos del Directorio y que fueron discutidas, analizadas y estructuradas para ser implementadas a través de objetivos y acciones, las que establecen plazos, metas y las instancias de control, monitoreo y ajuste.
- Durante el año 2019, la Universidad revisó su proyecto institucional, modificando su misión. Derivado de esta modificación, el PED 2020-2024 consideró este ajuste y lo incorporó de manera explícita.
- La planificación estratégica fue realizada de manera participativa, considerando el análisis de fortalezas y debilidades del proceso de autoevaluación del año 2019, tal como se detalla en los siguientes documentos: Plan de Recuperación, Plan de Mejora, Cierre PED 2014-2019 y Resoluciones CNA/CNED.
- Se consideraron los cambios en las políticas del Estado respecto de Educación Superior, los estudios de benchmarking, en cuanto a indicadores relevantes, y las normas de la CNA, en cuanto a los procesos de acreditación.
- El PED es consistente con los propósitos institucionales: establece metas, plazos e indicadores asociados a los objetivos estratégicos para su consecución. De igual modo, se cuenta con un panel de control para el seguimiento y control de las acciones, las que se encuentran sistematizadas y formalizadas.

El proceso de planificación estratégica está instalado y es sistemático en el tiempo. Se han desarrollado, en torno a esta instancia, dos mecanismos de control: el primero, un panel regulado a través de un sistema informático, y una segunda instancia, un panel que es liderado por la VRACP y que sintetiza la información. Ambos se alimentan de los aportes de las distintas unidades respecto a la ejecución.

Un desafío para el área es el desarrollo de una instancia de control de gestión total, con una batería de indicadores y KPIs (Key Performance Indicator o Indicador Clave de Desempeño/Medidor de Desempeño) controlables, públicos y en línea, que permitan la rápida corrección de las desviaciones y asegurar una plena ejecución de los planes.

IV.4. SÍNTESIS EVALUATIVA GOBIERNO CORPORATIVO.

La Universidad cuenta con una normativa que regula el sistema de gobierno, define los cargos, funciones y atribuciones de las autoridades unipersonales y colegiadas que lo conforman. Del mismo modo, cuenta con un sistema de gobierno acorde a los requerimientos de los propósitos institucionales.

El sistema de gobierno y las instancias superiores de toma de decisiones se encuentran definidas en los Estatutos de la Institución, que también define la forma en que son nominadas las autoridades superiores, sean unipersonales o colegiadas. Por otra parte, las decisiones se registran en actas que, dependiendo de la formalidad definida o legal, son reducidas a escritura pública e informadas a la autoridad competente, a efectos de dar validez.

Los profesionales nominados para ocupar los cargos definidos por los Estatutos están calificados y su desarrollo profesional es pertinente, esto es reconocido por los colaboradores académicos y administrativos, en un 77%.

En los últimos tres años, producto de los contextos internos y externos, el gobierno corporativo de la Institución ha estado marcado por cambios importantes a nivel de personas que lo constituyen, así como en su estructura y la normativa que la rige. Si bien estos cambios han generado ciertas tensiones en la Institución, han sido bien valorados por los colaboradores, académicos y administrativos, con sobre un 80% de aprobación en la percepción de que el sistema de gobierno y las instancias de toma de decisión se encuentran clara y formalmente establecidas, que facilitan el desarrollo institucional y que se verifica el cumplimiento de las funciones de autoridades colegiadas y unipersonales. De igual modo, esta percepción es atribuible a las mejoras en infraestructura -principalmente en Antofagasta y Santiago-, a la mejora en una serie de indicadores financieros y a la capacidad mostrada por las nuevas autoridades en la gestión de la crisis provocada por el levantamiento social y la pandemia. Esto ha permitido que el sistema de gobierno demuestre flexibilidad, fortaleza y capacidad de articular recursos y talentos para la implementación de los cambios inherentes a los desafíos institucionales y la operación que permite cumplir con las funciones y sus propósitos.

Este cúmulo de esfuerzos, en cuanto a la gestión y a la docencia, ha implicado una revisión y una armonización del cuerpo normativo para dar cuenta de las necesidades y las urgencias demandadas, aunque algunos de estos cambios han ido a la zaga de ciertos procesos.

Dada la función que tiene el Comité de Rectoría, es uno de los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad. En este comité se supervisa y define la correcta aplicación de la normativa vigente, se revisa y evalúa el avance de proyectos y planes institucionales en todos los ámbitos institucionales y el control de gestión de las distintas áreas.

A partir del año 2015, se define la Política de Matricialidad en consideración a asegurar el correcto funcionamiento de las sedes y de la Universidad en su conjunto, y para que exista una adecuada homogeneidad en los procesos, de modo de mantener y fomentar la autonomía de cada sede en su accionar, pudiendo responder mejor a las necesidades de la zona en que se encuentra y atender de manera expedita sus requerimientos. El nivel central, por su parte, se ocupa de dictar y mantener actualizadas las normativas y políticas para asegurar la calidad de los procesos, además de controlar su correcta aplicación. Se reconoce que el proceso de instalación de la política alcanzó el ajuste completo de los roles dentro de esta modalidad, logrando que la matricialidad mejorara la gestión de la Universidad. Si bien, la política existía desde el año 2015, la implementación se vio postergada durante los años 2018 y 2019. Finalmente, en el año 2020, la Secretaría General, en un trabajo coordinado con las Vicerrectorías de Sedes, el Contralor, el Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad y Planificación, y la Directora General de Gestión de Personas, determinaron una armonización de la Política en el año 2021.

Las comisiones de autoevaluación concluyeron:

- El sistema de gobierno, tanto a nivel central, en Sedes y carreras, es claro y permite una toma eficiente de las decisiones. Asimismo, se encuentran formalmente definidos los procedimientos para la elección de los cargos directivos y los cuerpos colegiados.
- Este criterio ha sido bien evaluado por colaboradores, por sobre un 70% en lo general. En específico, los colaboradores consideran que la estructura institucional es clara, formalmente definida, funcional y coherente con el desarrollo de los propósitos institucionales. Además, consideran que existe consistencia entre las definiciones formales de la estructura organizacional y el actual ejercicio de ésta, y que existen mecanismos apropiados y eficaces para controlar el funcionamiento de la estructura institucional.
- La Política de Matricialidad permite dar coherencia al sistema de gestión en sedes, contribuyendo al desarrollo de la región en las que se encuentra inserta. Dentro de los propósitos, se encuentra la descentralización, lo que es favorecido por esta política.
- En forma permanente, se está observando y analizando la estructura organizacional, con el fin de realizar las mejoras pertinentes, acordes a las necesidades y crecimiento de la Universidad.

- Entre los cuerpos colegiados, el más reconocido es el Consejo Académico, cuya función es la participación del estamento académico en la toma de decisiones institucionales. Existen, actualmente, los Consejos de Sede y de Facultad, los cuales también son órganos colegiados y respecto de los cuales se trabaja una reglamentación común.

IV.5. SÍNTESIS EVALUATIVA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Universidad ha logrado una estructura orgánica adecuada a las necesidades y los desafíos que plantea el PED y el marco legal. Para lograr esto, reforzó el rol de Directorio como órgano máximo de decisión estratégica y al Rector en su papel de dirigir tanto la gestión económica-financiera, como académica de la Universidad. Para este fin, la modificación estatutaria que elimina la Junta Directiva permite unificar la toma de decisiones académicas y de gestión. Esto último, surge en consideración a la falta de funcionalidad que generaba las decisiones académicas de la Junta Directiva y que repercutían en el ámbito financiero y las decisiones de gestión del Directorio que influían en el área académica.

Se estableció un sistema de gestión matricial para poder dar una mayor autonomía en la toma de decisiones, principalmente en las regiones, de acuerdo con los lineamientos institucionales, determinando roles y responsabilidades jerárquicas, funcionales y tácticas. La matricialidad ha sido trabajada convocando a la comunidad para lograr estos lineamientos. Sin embargo, entre 2018 y 2019, producto de la crisis que vivía la Institución, hubo una baja en la implementación y evaluación de la política. Este trabajo es retomado en 2020, a través del Comité de Matricialidad y tiene como principal hito la armonización de la Política de Matricialidad de 2021. A la fecha, se han definido 34 procesos matriciales definidos y una matriz con 71 cargos que responden a la estructura matricial.

A pesar de que informantes clave han manifestado que falta un sistema de difusión para dar a conocer oportunamente los cambios en los cargos directivos, destacan el fácil acceso a las autoridades, calificándolo como expedito y sin trámites burocráticos. Además, a nivel institucional, los representantes de distintos estamentos de la comunidad universitaria reconocen la existencia de una estructura organizacional y sus órganos de decisión, juntamente con los medios de difusión que han utilizado. Asimismo, se valoró en forma positiva la homogeneidad de las estructuras en cada sede, con diferencias en dotación y alumnos, lo que es difundido y conocido por la comunidad.

Se reconoce que la estructura está claramente definida en los estatutos y esto permite el control de su funcionamiento. Además, existe la Contraloría Universitaria, encargada tanto del control preventivo como ex post de los actos de los órganos unipersonales o colegiados que son parte de la estructura orgánica de la Universidad.

A pesar de que las distintas áreas estiman necesario contar con organigramas por unidad, que sean revisados con cada movimiento por un comité (lo importante es actualizarlo periódicamente, no en todo momento), decretando y difundiendo la información en forma oportuna, cuentan con sus respectivos flujogramas y procedimientos, en los cuales se describen los controles necesarios para monitorear un adecuado funcionamiento.

Es necesario destacar que los informantes clave valoran en forma positiva la matricialidad y consideran que los procesos técnicos son adecuadamente asignados acordes a los grados de especialización correspondientes, sin disociación con las definiciones jerárquicas respectivas.

Se destacó y valoró positivamente, también, la existencia de instancias formales de revisión de indicadores y entrega de resultados por área, ya que da cuenta del trabajo realizado y las brechas que se generan, existiendo en todo momento una estructura organizacional adecuada.

Existe consistencia entre lo declarado en las definiciones formales (estatutos, política de matricialidad, flujos y procedimientos) y en lo que desarrolla en cada órgano o área. Por otra parte, se destacan y valoran positivamente las instancias de coordinación local y nacional para lograr un adecuado cumplimiento de las labores que deben desarrollar. A su vez, los planes operativos funcionan como una forma de evidencia del correcto funcionamiento de las áreas.

Finalmente, se estima positivo la actualización de la estructura organizacional, desde 2020, como también el cambio de dependencia del área de Vinculación con el Medio e incorporación de Relaciones Internacionales en dicha unidad.

IV.6. SÍNTESIS EVALUATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

Para dar cumplimiento a las funciones y propósitos institucionales, se cuenta con personal suficiente que satisface las necesidades y requerimientos de la Universidad, tales como prestar un servicio de calidad a los estudiantes y mantener operativa toda la estructura de gestión académica y no académica.

Para cumplir con las diferentes necesidades, la Universidad cuenta con una estructura organizacional claramente definida, que apoya a todo el quehacer para el cumplimiento de los objetivos, además de contar con mecanismos que apoyan a la gestión de búsqueda, selección y contratación establecidas en la normativa.

La Institución cuenta con una planta de colaboradores sobre las 400 personas contratadas y, aproximadamente, 500 docentes honorarios para el desarrollo de las funciones institucionales de docencia, investigación y vinculación con el medio, que permite que cada año se titulen más de 700 egresados.

El personal es pertinente a los propósitos y los cargos establecidos; al momento de gestionar la búsqueda, selección y contratación de un colaborador, la Universidad utiliza herramientas claramente definidas en el Reglamento de políticas y procedimientos de RRHH, como son la promoción interna, publicaciones en medios digitales internos y externos, entrevistas previas, evaluación psico-laboral y solicitud de todos los antecedentes para su contratación.

Del mismo modo, así como se cuenta con mecanismos de ingreso, también existen mecanismos de salida donde, dependiendo de las razones que llevan a una desvinculación (renuncia o despido). La Universidad cuenta con procesos claros, desde la carta de aviso hasta el pago del finiquito. Este mecanismo permite ajustar la organización de acuerdo a las necesidades que ésta tenga por cambios en el organigrama, reducción de personal, despido por desempeño deficiente o renuncia.

Los colaboradores han demostrado que tienen las competencias suficientes y capacidad de adaptación al cambio, lo que ha permitido cumplir con los objetivos independientemente de las condiciones de contexto interno y externo que se presenten, demostrando una fuerte capacidad de resiliencia.

El proceso de seleccionar y contratar al personal directivo, académico y administrativo es dinámico, claro y transparente.

La Universidad permite que sus colaboradores desarrollen sus capacidades profesionales y que actualicen sus conocimientos, sin embargo, se reconoce que no ha sido suficiente para que los colaboradores tengan las condiciones óptimas para enfrentar nuevos desafíos, así como también adaptarse, respondiendo a las necesidades de la Institución. Para este efecto, la norma establece tres instancias para capacitar y/o perfeccionar a los colaboradores: una de ellas es el “Proceso de capacitación por solicitud”, donde las capacitaciones se realizan de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando; mientras que la segunda instancia es el “Programa de capacitación” y se construye a través de la evaluación de desempeño. Si bien, la Universidad cuenta con este plan todos los años, lo acontecido desde el 2019 (estallido social y pandemia)

ha hecho complejo evaluar a los colaboradores, lo que ha derivado en que la Institución utilice sólo las instancias de capacitación a través del “Proceso de capacitación por solicitud”.

Finalmente, existe una tercera instancia ligada al perfeccionamiento, como es el otorgar beneficios para que los colaboradores tengan la posibilidad de realizar cursos de pre y posgrado en la Universidad; así, y de acuerdo a la motivación de cada colaborador, la Institución facilita el acceso a los estudios.

En cuanto a la capacitación docente, ésta se encuentra explicada en el criterio “Dotación académica y docente”.

La Universidad cuenta con mecanismos formales de evaluación de desempeño, aunque éstos no se aplicaron en los años 2019-2020, debido al estallido social y pandemia. Sin embargo, entendiendo que la evaluación de desempeño aporta datos relevantes para la mejora continua de los colaboradores y que tiene impacto en el cumplimiento de los objetivos, es que a contar del año 2021 se retomó esta evaluación. Si bien el instrumento no se llevó a cabo hasta este año, no quiere decir que no exista una evaluación continua de las jefaturas directas, prueba de ello es el cumplimiento de los objetivos de las unidades y de los objetivos institucionales.

La Universidad promueve a sus colaboradores valorando sus capacidades, talentos, compromiso y esfuerzo, por lo que se han promovido, a nivel nacional, 91 colaboradores en el período de enero 2017 a octubre 2021, es decir, casi un centenar de colaboradores en el último quinquenio ha sido ascendido a un nuevo cargo. Consistentemente con lo anterior, desde marzo a diciembre del año 2021, se publicaron 40 vacantes en forma interna.

Existen mecanismos internos que apoyan al control de asignación de remuneraciones por ingreso de nuevos colaboradores. Actualmente, se usa el control presupuestario que condiciona el rango salarial en función de las rentas de mercado, jornada y presupuesto asignado al área, del mismo modo el procedimiento da cuenta de fechas y plazos de pago de remuneraciones.

La Universidad, durante los últimos meses del 2021, inició una revisión de las rentas de los colaboradores vigentes, considerando jerarquía, antigüedad y cumplimiento de objetivos, esto como insumo para determinar el estado actual de rentas, buscando la homogeneidad y equidad interna. Luego del resultado del análisis se trabajarán posibles iniciativas para determinar el trabajo y aplicación de bandas salariales para los próximos períodos.

Por otra parte, la equidad de género ha sido durante el último año un tema transversal en la discusión de políticas y protocolos dado el carácter inclusivo de la Universidad. Ahora en la práctica contamos con una proporción cercana a la paridad en la alta dirección y en cargos cruciales como es la Presidente del Directorio, la Vicerrectora Académica y la Secretaria General, entre otros, esto no obsta seguir avanzando en esta materia.

IV.7. SÍNTESIS EVALUATIVA DE GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

La Universidad ha tenido la capacidad para reinventarse en términos de infraestructura, recursos materiales y recursos destinados a la docencia, a propósito de factores internos y externos que la afectaron fuertemente.

El estallido social, con todo lo que implicó, no fue razón para que los servicios se vieran afectados y existió una rápida respuesta y reorganización para darle continuidad al proceso académico de los estudiantes.

De igual modo, en este período, la Universidad ha sido capaz de cubrir las necesidades de infraestructura y equipamiento para continuar entregando un servicio educativo de calidad en escenarios complejos, como lo ha sido la pandemia.

Para la Universidad una prioridad es asegurar a los estudiantes y docentes los recursos materiales necesarios en relación con sus necesidades regionales y de sus carreras, para cumplir con los propósitos institucionales. Para ello, se revisa periódicamente el cumplimiento de los estándares para las distintas sedes.

La Universidad cuenta y aplica una normativa que permite identificar y planificar la disponibilidad de los recursos físicos y materiales, sustentada en el Plan Estratégico de Desarrollo. Además, tiene mecanismos formales para la distribución interna de dichos recursos, de los que se pueden señalar las Guías de Laboratorios, Fichas Técnicas de laboratorios y Planificación semestral de uso de éstos, instrumentos con los cuales se puede realizar la distribución adecuada y de acuerdo con los requerimientos por estudiante.

La Institución cuenta con mecanismos formales para evaluar el uso de sus recursos físicos y materiales: registros de bibliotecas, laboratorios, salas, conectividad. Por otra parte, la planificación académica permite coordinar la necesidad de espacios físicos y recursos materiales destinados a la docencia directa. Para este efecto se han establecido criterios de tasas de ocupación de salas, laboratorios y talleres para facilitar las asignaciones.

La Universidad tiene mecanismos formales para reponer o actualizar sus recursos físicos y materiales. La reposición se realiza de acuerdo a la depreciación del activo, estipulado en el Procedimiento de Activo Fijo. Del mismo modo, las actualizaciones y adquisiciones nuevas son requerimientos solicitados directamente por las unidades, a través de la plataforma Senegocia, que permite el acceso a la ejecución del presupuesto destinado a estos fines.

El Coordinador Nacional de Activo Fijo está en constante comunicación con los Directores de Administración Sede para velar por el correcto cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Por último, la Universidad tiene facilidades de acceso en todos sus recintos e instalaciones, a través de rampas y ascensores, entre otros.

Los colaboradores, en la encuesta de informantes clave, indican que los recursos materiales son suficientes y adecuados en función de las necesidades y propósitos institucionalmente trazados, y que existen y se aplican políticas y mecanismos para evaluar el uso eficaz de ellos, al igual que para su actualización. Señalan que existen y se aplican eficazmente políticas y mecanismos para identificar los requerimientos y planificar la disponibilidad de los recursos en función de los propósitos institucionales, con una aprobación sobre un 71% en todas las afirmaciones.

IV.8. SÍNTESIS EVALUATIVA DE GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

La Universidad tiene la solvencia suficiente que permite financiar su Plan Estratégico. Ésta ha evolucionado favorablemente a partir del año 2019 y con perspectivas que permiten afirmar que existirán los recursos suficientes para sustentar el proyecto académico. Lo señalado se basa en dos elementos fundamentales. El primero de ellos, corresponde a los ajustes ya realizados en el año 2020, principalmente en materia de gastos de administración y ventas, gastos financieros y sus costos directos. En segundo término, las proyecciones están realizadas bajo criterios conservadores, en cuanto a crecimiento y mantención de gastos.

Además, la Universidad cuenta con políticas y mecanismos que permiten la obtención, manejo y control de los recursos financieros necesarios para su desarrollo. En el marco de la modernización y actualización de las

normativas estratégicas, durante el año 2021, se derogó y actualizó parte importante de las políticas y procedimientos, por lo cual se puede afirmar que las políticas en esta materia están adecuadamente actualizadas.

Como resultado a obtener, se encuentran los cuerpos normativos asimilables, esto es, que los instrumentos denominados políticas contengan el marco general de una determinada materia, planteando objetivos generales hacia donde se busca avanzar como Institución en un determinado asunto, dejando las determinaciones específicas y técnicas a los reglamentos, procedimientos y protocolos. De esta forma, se contará con los instrumentos actualizados que salvaguarden los activos de la Institución y orienten la toma de decisiones y las mejores prácticas en el hacer.

La Universidad presenta una estabilidad económica que le permite sustentar su Plan de Desarrollo, a través de una adecuada planificación, gestión y control presupuestario y financiero, que son conocidos por las unidades académicas y administrativas de la Institución.

La gestión de los recursos económicos y financieros está a cargo del Vicerrector de Administración y Finanzas, que depende directamente del Rector e integra el Comité de Rectoría, para los efectos de coordinar las decisiones corporativas que ameriten una provisión y destino de recursos. Por otra parte, sus acciones específicas se realizan a partir de las líneas estratégicas del PED 2020-2024, bajo la supervisión de la Contraloría y del Directorio.

La evolución financiera y proyecciones de la Universidad permiten afirmar que la sustentabilidad del proyecto está asegurada. Las proyecciones indican que los flujos son capaces de cubrir las necesidades de operación e inversión.

La Universidad cuenta con una adecuada planificación de los recursos materiales y financieros, y un proceso de formulación del presupuesto participativo y conocido por las unidades. Cuenta, además, con mecanismos de control de la ejecución presupuestaria que favorecen la toma de decisiones financieras. Los procesos de asignación y ejecución del presupuesto tienen un cronograma que es conocido y aplicado por las unidades académicas y administrativas.

La situación financiera permite sustentar su modelo educativo, muestra de ello, es la favorable evolución que han presentado sus principales indicadores económico-financieros, concordante con el Plan Estratégico de Desarrollo y el Plan de Recuperación aprobado por la Superintendencia de Educación Superior.

La Universidad ha logrado responder a los requerimientos que han permitido entregar servicios académicos de excelencia y calidad, lo señalado, haciendo los ajustes que correspondían ante las variables externas vividas a partir del año 2019, estallido social y pandemia.

En materia de provisión de recursos destinados para la docencia, se enfrentó el desafío de virtualizar las asignaturas teóricas, poniendo a disposición de estudiantes y docentes plataformas tecnológicas de última generación. Además, se realizaron importantes contribuciones, focalizadas en aquellos estudiantes que no contaban con los medios necesarios para acceder a clases virtuales, concretándose la entrega de 600 equipos de banda ancha móvil y más de 300 computadores, con una cobertura sobre el 10% del estudiantado, más la habilitación de 20 salas híbridas con tecnología de punta, que facilitan la realización de clases presenciales y a distancia, en forma simultánea. En forma paralela, se contrataron nuevas colecciones virtuales que apoyan el acceso a material bibliográfico para todos los estudiantes de la Universidad.

En materia de infraestructura, a inicios del año 2020, se concretó la puesta en funcionamiento de una nueva Casa Central, sede de Santiago, con más de 11.000 metros cuadrados construidos, que otorgan un ambiente de confort para el desarrollo de la actividad académica. Este edificio cuenta con salas de clases, laboratorios, gimnasio, áreas de descanso, auditorio, entre otros atributos, y cuya capacidad instalada permite recibir a más de 3.500 estudiantes.

Durante el presente año, se han concretado importantes obras en todas las sedes, como son la habilitación de salas de litigación, salas híbridas, ampliación de la Clínica Veterinaria en Sede La Serena, y la adquisición de equipos de laboratorio y computacionales que están al servicio de docentes y estudiantes. Las inversiones señaladas superan los MM\$ 1.500, financiados plenamente con recursos propios de la Institución.

IV.9. SÍNTESIS EVALUATIVA DE GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La Universidad ha tomado, como definición, la externalización de los servicios, cuya eficiencia y efectividad está mejor garantizada, y que asegura mantener los servidores al día, en lo que corresponde a hardware y software, y el cumplimiento de estándares de nivel mundial. Así, se ha externalizado el servicio de redes de comunicación externa, por una parte, que entrega los servicios con, al menos, una disponibilidad mensual (up time) del 99,8%. Actualmente, los servicios no registran fallas mayores a 20 minutos acumulados mensualmente y se mantiene un registro o bitácora de incidentes con distinta clasificación, que muestran este indicador, apoyados con informes mensuales del proveedor del servicio. Por otra parte, los servicios como e-Learning o ERP Microsoft Dynamics GP, en servidores externos configurados en Alta Disponibilidad.

Se cuenta con una actualización y mantenimiento de los servicios, cada tres años, que se refleja en la mejora gradual de todos aquellos en la plataforma, incorporando enlaces de mejor capacidad, telefonía IP y monitoreo de servicios, entre otros.

Se evidencia un mejoramiento en la infraestructura de redes de comunicaciones, principalmente Internet y Wifi -como herramientas de apoyo a la comunidad universitaria y, principalmente, en lo relativo a la calidad de la docencia- considerando lo multimodal. Hay, asimismo, una mejora transversal de la red Wifi, con medios de última tecnología.

Se cuenta con una política de seguridad informática, en términos del correcto uso del hardware y sistemas corporativos, el resguardo de la información del uso del correo corporativo, el acceso a los sistemas, la continuidad y mantenimiento de los respaldos de las bases de datos institucionales, la seguridad en los equipos, y la seguridad física y políticas de claves.

Consistente con lo anterior, se cuenta con instructivos y manuales, tanto de mantenimiento de equipos como del uso de las plataformas institucionales.

Por su parte, según los resultados de la encuesta a informantes clave:

- Los estudiantes indican, en 76% y 78% respectivamente, que el aula virtual es amigable y está disponible cuando se quiere acceder a ella. Reconocen, además, que los equipos computacionales disponibles son suficientes para sus necesidades, en un 57%.
- Los docentes indican, en un 64%, que se cuenta con suficientes medios audiovisuales y diversos materiales de apoyo a la docencia.
- Los egresados indican, en un 71%, que los medios audiovisuales de apoyo a la carrera eran suficientes y, en un 65%, que los equipos computacionales eran suficientes para sus necesidades.
- Los colaboradores, en un 71%, coinciden en términos generales con la infraestructura, equipos y recursos didácticos, en cuanto a que son suficientes.

La Universidad cuenta con un equipo altamente capacitado en análisis institucional que permite contar con reportes y análisis oportunos y de calidad en materia de indicadores, que además brinda apoyo a diversas áreas en el procesamiento de datos para el desarrollo de información relevante en la toma de decisiones.

IV.10. SÍNTESIS EVALUATIVA DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

La actualización de la Política de Comunicaciones se enmarca en un proceso de reestructuración de la unidad, su cambio de dependencia a la Dirección General de Vinculación con el Medio y Comunicaciones, así como la necesidad de atender la solicitud de la Secretaría General de actualización conforme con los cambios que han sufrido las comunicaciones en los últimos años.

El 2021, la unidad de Comunicaciones actualizó la Política, tras realizar un diagnóstico institucional sobre las Comunicaciones de la Universidad elaborado por la Dirección General de Vinculación con el Medio. Ese diagnóstico estableció la ausencia de una mirada estratégica de las Comunicaciones, que redundaba en una difusión poco efectiva de las actividades de vinculación con el medio. Esta conclusión determinó la necesidad de adecuarla Política de Comunicaciones a la nueva realidad de la Universidad, donde el primer objetivo sería implementar una mirada estratégica de las Comunicaciones. Adicionalmente, se busca posicionar el nuevo nombre de la Institución -Universidad del Alba- y fortalecer su reputación como casa de estudios de calidad, así como difundir su Misión y Visión, guiadas por los tres valores institucionales: solidaridad, inclusividad y humanidad.

La Política de Comunicaciones sigue los lineamientos del Plan Estratégico de Desarrollo institucional, por cuanto apunta su quehacer diario justamente a difundir cada uno de los pasos que dan las distintas unidades de la Universidad en pos de dar cumplimiento al plan.

En noviembre de 2020, fue contratada la Agencia de Comunicaciones Estratégicas Vital, para asesorar el proceso de posicionamiento del nuevo nombre de la Universidad, en los medios de comunicación externos.

En cuanto al objetivo general, que apunta, entre otros aspectos, a “implementar estrategias que faciliten la articulación, planes y acciones comunicacionales de la Universidad a través de sus plataformas digitales y redes sociales, así como también en medios de comunicación externos”, el equipo de Comunicaciones se alineó con el fin de facilitar el logro de esa meta principal. Así, también se definió que la coordinación del equipo debía tener una lectura de las comunicaciones de la Universidad, tanto interna como externa y, en base a eso, una mirada estratégica de las mismas.

Se reformuló la unidad con una mixtura de profesionales especializados hacia el uso de medios como audiovisual, radial, escrita, de investigación y diseño gráfico. El apoyo a la comunicación en la comunidad universitaria se refleja en la difusión a través del sitio web y redes sociales, con la dotación de una línea gráfica institucional.

En la consecución del objetivo de fortalecer una relación con la sociedad basada en la transparencia y cercanía, puede citarse como ejemplo la campaña “Calidad Somos Todas y Todos”, planteada por la VRACP. Se potenció el sitio web, cuadruplicando el contenido de noticias semanales una mayor divulgación de la ciencia, innovación y producción académica en general, tanto de docentes como de estudiantes. Pero, en materia de redes sociales, hay un espacio para mejorar la entrega de contenidos.

En cuanto a la creación de mecanismos de difusión masiva que aumenten la proyección y acercamiento de la comunidad estudiantil a las actividades académicas, el estreno de un Podcast Institucional, “Líderes del Mañana”, disponible semanalmente en la plataforma Spotify y la emisión de un Newsletter, permiten clasificar las noticias e información por facultades y distintas unidades que van en la misma línea.

La Unidad de Comunicaciones tiene como mecanismos que aseguran la calidad reuniones semanales de análisis de gestión y también una reunión quincenal con la Dirección General de Vinculación con el Medio y Comunicaciones, instancia en la que se entrega un informe para conocimiento del Rector. Semanalmente, se genera una reunión con la Agencia Vital para acordar las diferentes acciones para medios externos, así como evaluar lo realizado en los días anteriores. Además, la unidad entrega mes a mes un informe a Rectoría, para conocimiento del Directorio.

Por último, el trabajo de la unidad se mide a través de encuestas periódicas de percepción dirigidas a grupos de interés, siendo la primera medición en marzo del año 2022. Se proyecta elaborar un reglamento para implementar la política, que tendrá por objeto dar certezas a cada uno de los integrantes de la comunidad institucional sobre el actuar que corresponde al enfrentarse a situaciones comunicacionales, a fin de concientizar respecto del rol que cumplen las comunicaciones en la estrategia de fortalecimiento de la imagen institucional.

Para la unidad, cada acción comunicacional que se lleve adelante debe surgir luego de un proceso de reflexión, y debe estar sometida a una evaluación de logros. En ese sentido, se hace necesario contar con un registro de las acciones y reflexiones que generan sucesos como el exitoso proceso de Cambio de Nombre y en la nueva Imagen Corporativa, así también el estreno, antes de la reestructuración de la unidad, de la Revista Digital Inclusiva.

Durante el inicio de la pandemia y el estallido social, comunicaciones cumplió un rol importante, ya que difundió profusamente los mensajes del Rector tras el incendio de la Casona Schneider, tanto en medios de comunicación externos como en redes sociales, y a través de comunicados internos. Además, le cupo un rol fundamental en la transición de las clases presenciales a las clases online, con la divulgación a docentes y estudiantes del Campus Virtual, y de los protocolos para acceder a esas clases. Por otra parte, en apoyo a la Dirección de TI, gestionó la rápida implementación de un sistema de transmisiones en vivo, lo que permitió tener un camino avanzado en la materia cuando, pocos meses después del estallido social, sobrevino la pandemia con sus consiguientes cuarentenas.

La actualización de la política y la reestructuración de la unidad está logrando dar una mirada estratégica a la página web, buscando destacar el contenido académico de la Universidad, que permita entregar un perfil orientado a la captación de matrículas y dar una mirada de comunicación estratégica donde todos los elementos estén combinados y priorizados según una definición que surja de una verdadera reflexión.

Los resultados de la encuesta a autoridades institucionales, desarrollada en el año 2021, muestran en el ítem de canales de comunicación e intranet, un 89% de general acuerdo (“Muy de acuerdo” 48% y De acuerdo 41%), con lo que se concluye que estos canales mantienen informada de buena manera a la comunidad respecto de sus actividades.

IV.11. PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA SUPERINTENDENCIA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Tal como se anticipó, en el contexto de una revisión general, financiera y patrimonial realizada a la Universidad por la Superintendencia de Educación Superior (SES), esta última tuvo acceso a los estados financieros de los años 2016, 2017 y 2018, y al pre-balance al 30 de junio de 2019. Dicha información daba cuenta de la delicada situación financiera en que se encontraba la Institución, a la que se sumaba una tendencia decreciente de su matrícula total, entre los años 2013 y 2019. Producto de esto, se ordenó instruir un proceso de investigación, con el fin de determinar si la Institución había cometido alguna infracción, producto de este procedimiento y en acuerdo con la SES se presenta un plan de recuperación para superar la situación que vivía la Institución.

El Plan de Recuperación, de fecha 12 de junio del año 2020, que fue presentado y aprobado por la SES, consta de 18 acciones. Siendo una tarea altamente exigente, estas acciones se encuentran cumplidas en un 95% y ya se han presentado seis Informes Trimestrales del Plan de Recuperación⁶⁶, dando cuenta de los avances en las acciones presentadas.

PLAN DE RECUPERACIÓN, ACCIONES COMPROMETIDAS

- 1.- Cambio composición societaria
- 2.- Imagen institucional

- 3.- Reubicación campus de sede Santiago
- 4.- Disminución de costos - aumento de eficiencia en gestión institucional
 - 4.1 - Reestructuración facultades y escuelas
 - 4.2.- Optimización de gestión académica
 - 4.3.- Optimización de gestión del área académica - virtualización de la actividad académica
 - 4.4.- Optimización de gestión del área administración y finanzas
- 5 - Aumento de ingresos
 - 5.1.- Ingresos por posgrados y educación continua
 - 5.2.- Ingresos por aumento de matrícula en programas de pregrado actualmente ofertados
 - 5.3.- Ingresos por aumento de matrícula en programas nuevos de pregrado
 - 5.4.- Pago seguros por incendio casa central
 - 5.5.- Aumento retención de estudiantes
- 6.- Aportes de los actuales sostenedores
 - 6.1.- Aporte directo de MM\$1.000
 - 6.2.- Extinción de deuda con empresas relacionadas.
 - 6.3.- Garantía de arriendos por monto de MM\$672
 - 6.4.- Condiciones especiales de arrendamiento de propiedades
 - 6.5.- Reducción de nivel de riesgo de la institución a causa de deudas por juicios anteriores
- 7.- Obtención de crédito por MM\$2.000 con garantía hipotecaria adicional.

El impacto total del Plan se estima en MM\$16.000, siendo sus partidas más relevantes:

- * Medidas para la eficiencia en la gestión de la Universidad con MM\$ 1.140.
- * Optimización de gestión del área administración y finanzas con MM\$ 675.
- * Reducción de costos en honorarios con un estimado de MM\$ 1.050.
- * Aumento de los ingresos con un estimado de MM\$ 525.

Al margen de la gestión, los sostenedores comprometieron los siguientes aportes, los cuales ya fueron efectuados.

PLAN DE RECUPERACIÓN, RESUMEN APORTES SOSTENEDORES

VALORACIÓN APOYOS FINANCIEROS ACTUALES SOSTENEDORES	Monto (M\$)
Aporte directo \$1.000 millones	\$1.000
Extinción de deuda con empresas relacionadas	\$3.825
Condiciones especiales de arrendamiento de propiedades	\$4.925
APORTE DIRECTO	\$9.750
Garantía para crédito FOGAPE, por \$1.939 millones	\$1.939
Garantía de arriendos por monto de \$672 millones	\$672
APORTE INDIRECTO	\$2.611
TOTAL	\$12.361

El nivel de avance en los resultados de la ejecución del Plan de Recuperación es un logro importante en el devenir de la Institución, ya que rompe con la espiral regresiva en materia financiera y da cuenta de la capacidad de sus equipos de gestión en el nivel estratégico. Actualmente este Plan se encuentra en un 94% de su ejecución.

IV.12. EVALUACIÓN GLOBAL DEL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

La instalación de un sistema de aseguramiento de la calidad está permitiendo una consistencia interna en la búsqueda de efectividad, primariamente en el ámbito de la docencia de pregrado, y luego en el desarrollo de las funciones de vinculación con el medio y la investigación, y en general, en la instalación de una autorregulación en el accionar institucional. Junto con ello, se constata un avance mediante la ejecución de procesos de autoevaluación y acreditación de carreras y los ejercicios de evaluación interna institucional en 2018, y el actual proceso, cuyo resultado se refleja en este Informe. No obstante, es preciso avanzar en una

mayor cobertura e internalización de la política, los mecanismos de aseguramiento de la calidad y el control de gestión en todos los niveles y sedes.

Se ha establecido una planificación estratégica consistente con el Proyecto Institucional, donde se fijan objetivos, prioridades, acciones, indicadores y plazos para su desarrollo. Existe un procedimiento para la formulación del PED, que considera la participación de todas las áreas de la Institución. De igual modo, se cuenta con un panel de control para el seguimiento y ajuste de las acciones, las que se encuentran sistematizadas y formalizadas. Este proceso es conducido por la VRACP y se inicia recogiendo los lineamientos del Directorio y de otros sectores pertinentes. La planificación estratégica consideró el análisis de fortalezas y debilidades del proceso de autoevaluación de 2019, el Plan de Recuperación que responde a la SES, el Plan de Mejora, el Cierre PED 2014-2019 y las Resoluciones recientes de la CNA y el CNED.

La Universidad cuenta con una normativa que regula el sistema de gobierno, define los cargos y las funciones o roles, responsabilidades y atribuciones de las autoridades unipersonales y colegiadas, y contempla la apropiada participación de sectores según su competencia. La estructura organizacional es funcional a los propósitos institucionales, y considera instancias de articulación entre las instancias directivas y de cómo fluye la toma de decisiones. La gestión matricial es clave en la gestión institucional, clarifica las dependencias jerárquicas y funcionales y ha demostrado ser adecuada para el manejo de una organización que opera en cuatro sedes geográficamente alejadas.

Se destaca el reforzamiento del rol del Directorio como órgano máximo de decisión estratégica y en el ámbito económico-financiero y académico, todo lo cual está definido en los estatutos, lo que permite el control de su funcionamiento. La Institución ha demostrado capacidad para implementar adecuaciones de su estructura organizacional a la luz de los cambios de gobierno y de directrices estratégicas ocurridas a partir de 2019.

La Universidad dispone de políticas, reglamentos, procedimientos y una estructura organizacional claramente definida para la gestión y desarrollo de académicos, profesionales y administrativos, lo que incluye la búsqueda, selección y contratación de colaboradores como también para su desvinculación. Actualmente, el personal es suficiente y adecuado para dar un apropiado cumplimiento a los compromisos adquiridos, especialmente aquellos de los programas docentes, manteniéndose operativa la estructura de gestión académica y no académica en todas las sedes.

Actualmente, se aplica un control presupuestario que condiciona el rango salarial en función del mercado, la jornada y los recursos asignados al área. Sin embargo, está en desarrollo una revisión de las rentas de los colaboradores vigentes, según elementos como jerarquía, antigüedad y cumplimiento de objetivos, buscando la homogeneidad y la equidad internas.

La Udalba aplica políticas, normativas y mecanismos que permiten identificar los requerimientos y planificar la disponibilidad y distribución de los recursos físicos y materiales y la infraestructura, como también para reponerlos, actualizarlos y evaluar su utilización. La homogeneidad de las sedes es un tema complejo, por las características de cada Sede en cuanto al tipo de edificación. Sin embargo, conforma una prioridad el asegurar a los estudiantes y profesores los recursos necesarios en todas carreras y sedes, según lo que imponen los programas docentes y otras actividades previamente comprometidas, en el marco del Modelo Educativo.

En el ámbito de las tecnologías y sistemas de información, la Institución cuenta con una Política de Seguridad Informática, donde se consolidan las principales normativas del uso del correo corporativo, en cuanto al acceso a los sistemas, la continuidad y mantenimiento de los respaldos de las bases de datos institucionales, la seguridad en los equipos y de clave. Sin embargo, aún hay procesos que deben ser mejorados mediante la automatización de ellos, como es el caso del control de gestión mediante paneles e implementación de indicadores que surjan directamente desde los sistemas.

La Universidad externaliza los servicios cuya eficiencia y efectividad está mejor garantizada en el medio externo y que aseguren mantener actualizados los servidores, en lo que corresponde a hardware y software en el marco de estándares internacionales. Cada tres años, se hace una actualización y mantenimiento de los servicios, lo que se ve reflejado en la mejora gradual de todos ellos, incorporando enlaces de mejor capacidad, telefonía IP, y monitoreo de servicios, entre otros.

Se cuenta con una Política de Comunicaciones que sigue los lineamientos del PED, por cuanto apunta su quehacer diario a difundir el accionar pertinente a las distintas unidades. En el último año, se inició un proceso de actualización con objeto de potenciar una mirada estratégica en el marco de la nueva realidad de la Institución.

Los indicadores financieros han mejorado notablemente en el período bajo evaluación, cuya mayor evidencia es el alto cumplimiento del Plan de Recuperación comprometido con la SES. Actualmente, existen mecanismos efectivos para la obtención, la asignación y el control de los medios financieros, y puede garantizarse el respaldo del PED 2020 – 2024 y las inversiones programadas y, más relevante, la viabilidad institucional. El logro en eficiencia financiera ha impactado en ciertas áreas, generando ralentizaciones puntuales, específicamente en materia de algunas ratios académicas.

La Institución, en los últimos años, se ha desenvuelto en un escenario financiero complejo, con cambios relevantes y contingencias mayores; sin embargo, ha desarrollado las capacidades para su recuperación económica. Así, hubo cambios en el equipo de gestión y en la estructura centralizada de asignación de recursos, racionalizándose el gasto y generándose los equilibrios en la dotación, el manejo de la infraestructura y el aprovechamiento de coyuntura para la disminución de costos, orientándose todo ello a la consecución de los propósitos institucionales y el PED. Los procesos de asignación y ejecución del presupuesto tienen un cronograma que es conocido y aplicado por las unidades académicas y administrativas.

Las proyecciones financieras indican que los flujos son capaces de cubrir las necesidades de operación e inversión, además de sustentar el modelo educativo. Muestra de ello es la favorable evolución que han presentado los principales indicadores económico-financieros, concordante con el PED y el Plan de Recuperación ya mencionado.

En síntesis, si bien se evidencian notables avances y logros en el área de la gestión institucional, se identifican también algunas oportunidades de mejora: una mayor internalización y cobertura de las políticas y ciertos mecanismos de aseguramiento de la calidad; fortalecimiento de la aplicación de la nueva normativa institucional, el control de gestión y el flujo de información en todos los niveles, a fin de asegurar la plena eficiencia y efectividad operativa; reforzamiento de la eculización y estandarización de los espacios al servicio de la docencia en todas las sedes; sistematización de los mecanismos de evaluación de desempeño, iniciativas de capacitación y perfeccionamiento del personal académico y no académico y un más acabado sistema de compensación, especialmente incentivos y beneficios que permita estandarizar rentas y atraer y retener el talento; y diversificación de las fuentes de recursos vía, especialmente, la oferta de posgrado y la educación continua.

V. DOCENCIA DE PREGRADO

En la Universidad del Alba la educación es un proceso de formación y desarrollo de las personas para alcanzar su realización personal, profesional e integral, reconociendo la igualdad de condiciones en el acceso a los estudiantes de conocimiento inicial y especializado. La Universidad se responsabiliza de esta situación, a través de experiencias que propician el aprendizaje permanente y el mejoramiento continuo, todo esto guiado por el sentido y el compromiso social de promover, generar y desarrollar competencias de empleabilidad, proyectándose en beneficio del individuo, su entorno y la sociedad en general.

En el marco de su misión, la Universidad contribuye al desarrollo de las regiones profesionalizando a sus educandos, creando una oferta que permite el acceso a postulantes sin discriminación, y generando lazos con el entorno social mediante la aplicación de una política de vinculación con el medio, a través de las prácticas profesionales y las atenciones en los campos clínicos de los estudiantes, las clínicas dentales y veterinarias, y el Centro de Atención Psicológica, mediante múltiples convenios de colaboración recíproca que permite la inclusión social.

Por otra parte, la formación de profesionales competentes -con rentas y tasas de empleabilidad comparables con universidades similares y con una retroalimentación positiva por parte de los empleadores- permite asegurar la idoneidad de los graduados frente a los requerimientos del medio. Lo anterior, valida el proceso formativo entregado por la Institución, a través de un Modelo Educativo centrado en el estudiante, en cuanto al desarrollo del conocimiento y las competencias propias del quehacer de la profesión.

Son propósitos de la docencia:

- Gestionar planes de estudio consistentes con el logro de competencias vinculadas al desarrollo científico, tecnológico, cultural y profesional y, el perfil de ingreso de los estudiantes.
- Mantener actualizados los planes de estudio, siguiendo criterios de pertinencia con las necesidades de la sociedad, el desarrollo científico de las distintas disciplinas, y el mercado laboral.
- Contribuir al desarrollo económico y social del país, mediante la formación de profesionales competentes para enfrentar las necesidades nacionales y regionales.
- Propiciar el desarrollo integral de competencias profesionales y humanas, reforzando y complementando las habilidades y capacidades de los estudiantes.
- Fortalecer el desarrollo académico en los ámbitos de la docencia, investigación y vinculación con el medio.
- Desarrollar espacios de discusión de ideas, para fortalecer el desarrollo de valores institucionales y para constituir una comunidad educativa en diálogo continuo.

En el período bajo evaluación, pueden destacarse en el área aspectos como los siguientes:

- Consideración de las orientaciones nacionales y tendencias globales en la Educación Superior.
- Instalación del Modelo Educativo, con énfasis en una educación centrada en el estudiante, el fomento de una didáctica con un alto contenido práctico en las actividades curriculares y el rol facilitador del docente.
- Proceso formativo que se ha ido validando en términos del reconocimiento de empleadores de la idoneidad y competencia de egresados y el nivel de empleabilidad y rentas comparables con universidades similares.
- Establecimiento de mecanismos de articulación del pregrado y Posgrado.
- Aporte a las regiones en que se insertan las sedes en cuanto a convenios y proyectos mutuamente colaborativos, accesibilidad a postulantes que otrora eran segregados por el sistema y atenciones en las clínicas dentales, veterinarias y psicológicas.
- Matrícula en recuperación, aumentando la matrícula nueva en un 42,2% el 2021 y 3,6% el 2022.
- Manual de Gestión Curricular, que permite enfrentar adecuadamente la pandemia y la virtualización del proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

- Posicionamiento de la Udalba entre las universidades acreditadas por 3 y 4 años en el año 2021, según el estudio de empleabilidad (en base a datos SIES) situándose en la posición 13 de las 17 Universidades, para el primer año con un 53,8%, y al segundo año en lugar 15 de las 17 Universidades con un 66,8%. El mismo estudio indica que las carreras de Medicina, Odontología y Enfermería se ubican en un 94%, 82% y 78% respectivamente, de empleabilidad al segundo año.
- Definición y revisión de los perfiles de egreso, desarrollada según normativa específica y con expertos externos.
- Desde 2019, énfasis en la evaluación, actualización y pertinencia de planes de estudio con el fin de valorar la consecución de los perfiles de egreso declarados y la correspondencia con el Modelo Educativo.
- Análisis de coherencia que explicita la relación entre el perfil de egreso y el logro de los propósitos institucionales, la pertinencia de la relación de las competencias del perfil con el grado académico, y asimismo cómo se articulan entre sí las competencias planteadas en el perfil de egreso y cómo aportan al ámbito disciplinar y profesional.
- Implementación de un modelo de evaluación del logro del perfil de egreso, que permite levantar información para la mejora del diseño y definir hitos de evaluación o monitoreo permanente.
- Logro una atención eficaz a los estudiantes mediante ayuda social, de salud y/o psicológica y económica con un 77% de satisfacción.
- Definición de mecanismos que garantizan la implementación homogénea del proceso de enseñanza- aprendizaje en todas sus sedes y modalidades: estándares para su infraestructura y equipamiento; laboratorios y talleres; una gestión matricial que permite que la docencia en las sedes reciba los mismos insumos, lineamientos y orientaciones como también una estructura curricular orientada a la consecución del perfil de egreso; y una matriz de tributación curricular única que garantiza un proceso formativo homogéneo.
- Creación, actualización y armonización del organigrama institucional, 10 reglamentos y 6 políticas pertinentes a los procesos académicos-docentes, a lo que se suma la armonización del Modelo Educativo.
- De acuerdo a SIES, la duración promedio de las carreras es 9,4 semestres y la sobreduración es de un 37,8%, lo que se traduce en 13 semestres reales en promedio, lo que la posiciona en un 3,6% por sobre el sistema universitario y por debajo de algunas universidades acreditadas por 3 y 4 años.
- Disponibilidad de recursos de infraestructura, bibliográficos, laboratorios, tecnológicos y de campos clínicos y de práctica para el desarrollo de los programas docentes comprometidos en todas las sedes.
- Consolidación de diversos medios de apoyo académico y no académico que permiten a los estudiantes concretar la oportunidad de avanzar efectivamente en sus carreras. En efecto, las tasas de progresión académica están mejorando comparativamente.
- Cuerpo docente regulado con normas propias de una carrera académica y con la suficiencia en credenciales y dedicación horaria para desarrollar los programas de docencia de pregrado.

El área es liderada por la Vicerrectoría Académica y tiene por objetivo dirigir el proyecto y plan académico de la Universidad, mediante la administración, coordinación y supervisión de la gestión docente. Las áreas que componen la VRA tienen distintas funciones y responsabilidades, las que están detalladas en la normativa que las describe.

V.1. DATOS RELEVANTES DE DOCENCIA DE PREGRADO

PRINCIPALES REGLAMENTOS ACADÉMICOS

Año	Decreto	Tipo Decreto	Fecha	Materia
2012	22	RECTORÍA	13-7-2012	Reglamento Académico General Posgrado, Postítulo y Formación Continua
2016	48	RECTORÍA	25-11-2016	Reglamento General de Evaluación
2021	30	RECTORÍA	20-9-2021	Reglamento General de Prácticas
2021	43	RECTORÍA	13-12-2021	Reglamento de Carrera Académica y Jerarquización
2022	4	RECTORÍA	25-1-2022	Reglamento General de Pregrado

2022	5	RECTORÍA	26-1-2022	Reglamento General de Laboratorio
------	---	----------	-----------	-----------------------------------

LISTADO DE MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Dimensión/Ámbito	Propósitos/Objetivos	Mecanismo de aseguramiento de la calidad
Oferta Académica	<ul style="list-style-type: none"> Proveer una educación superior inclusiva y pertinente en línea con los propósitos institucionales declarados. Asegurar la pertinencia, actualización y calidad de los perfiles de egreso de las carreras/programas y los diseños curriculares. Asegurar la calidad en el Diseño Curricular de las carreras, Posgrados y capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Resguardo del cumplimiento del Modelo Educativo, reglamentos, manuales, protocolos y procedimientos que norman y regulan la oferta académica y la apertura y cierre de carreras y modalidades de entrega. Aplicación del Formato de Validación de Perfiles de Egreso Procesos sistemáticos de actualización curricular, mayor y menor.
Enseñanza-Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar: <ul style="list-style-type: none"> La nivelación de los estudiantes que ingresan a partir de diagnósticos académicos. La eculización de la implementación del Modelo Educativo en todas las sedes. La provisión de los recursos materiales que faciliten los resultados esperados del proceso de enseñanza-aprendizaje. Promover y desarrollar el uso de indicadores de entrada, procesos y resultados en la docencia para orientar la toma de decisiones. Evaluar periódicamente la progresión académica de los estudiantes y el logro de los perfiles de egreso. 	<ul style="list-style-type: none"> Caracterización y diagnóstico de los estudiantes que ingresan y evaluación de competencias cognitivas para el desempeño en la carrera. Evaluación del avance de los estudiantes hacia el perfil de egreso y su logro y ajustes de mejora. Definición de indicadores académicos y evaluación de los resultados con recomendaciones de ajustes de mejora. Diseño e implementación de medios preventivos y de nivelación, remediales y análisis de los resultados. Aplicación de normativas regulatorias en docencia y distribución de recursos materiales y humanos adecuados y equivalentes para una misma carrera en todas las sedes.
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje para el logro de los perfiles de egreso. Consolidar una dotación académica para la implementación del Modelo Educativo. Promover el desarrollo docente del cuerpo académico. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la Política de Gestión de Personas y sus reglamentos y procedimientos. Evaluación y jerarquización del personal docente y recomendaciones de ajustes. Implementación de acciones de capacitación en ámbito pedagógico y el marco del Modelo Educativo. Selección e inducción en la incorporación de docentes en el marco del Modelo Educativo.
Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar la progresión de los estudiantes en el currículum y logros de los perfiles de egreso. Asegurar una mejora creciente en la aprobación, rendimiento, retención y egreso oportuno de los estudiantes. Profundizar la relación sistemática con egresados y empleadores y la retroalimentación para mejora del proceso formativo. Potenciar las redes profesionales y la empleabilidad de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación y análisis de encuestas a grupos de interés, internos y externos, para ajustes en servicios de apoyo estudiantil, capacitación docente y en oferta educacional, currículos y perfiles de egreso. Aplicación y análisis de resultados del Sistema de Acompañamiento para Estudiantes y recomendaciones de ajuste. Seguimiento y análisis de las tasas de aprobación, retención y egreso y del tiempo oportuno de egreso y recomendaciones de para la mejora. Aplicación y análisis de resultados del Sistema de Alerta Temprana de Deserción y recomendaciones de ajuste. Seguimiento sistemático y reuniones con egresados y titulados. Aplicación y análisis de encuesta de empleabilidad recomendaciones de ajustes para mejora.
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la sinergia entre la institucionalidad de la Investigación y la Docencia a fin de asegurar la debida incidencia en el proceso formativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Fomento y promoción de la vinculación de académicos y alumnos en la investigación a través de Fondos Concursables para proyectos de investigación internos. Apoyo a la vinculación entre la investigación y la

	Fomentar el apoyo a la formación del estudiante, orientando la producción científica en los trabajos de titulación.	docencia a través de la incorporación de competencias investigativas en líneas de asignaturas orientadas a la investigación.
--	---	--

CARRERAS VIGENTES CON OFERTA POR SEDE Y JORNADA 2022

Carreras	Antofagasta		La Serena		Santiago		Chillán	
	Diurno	Vespertino	Diurno	Vespertino	Diurno	Vespertino	Diurno	Vespertino
Derecho	●	●	●	●	●	●	●	●
Enfermería	●		●		●		●	
Fonoaudiología	●	●	●		●	●	●	
Geología			●					
Ingeniería Civil En Minas			●					
Ingeniería Civil Industrial			●					
Ingeniería En Minas			●					
Kinesiología	●		●		●		●	
Medicina			●		●			
Medicina Veterinaria			●	●	●		●	
Nutrición Y Dietética	●		●					
Psicología	●	●	●	●	●	●	●	●
Tecnología Médica			●		●	●	●	
<i>Advance</i> Modalidad Online								
Administración Pública*						●		
Ingeniería Comercial*						●		
Trabajo Social*						●		

(*) Programas Advance. Se excluyen aquellos programas nuevos ofertados que no tuvieron matrícula, por lo que no están siendo impartidos.

INNOVACIONES CURRICULARES FINALIZADAS

Carreras Innovadas	Modificación Curricular Anterior	Año Implementación	Modificación Curricular	Año Implementación
Medicina Veterinaria	2016	2017	2020	2021
Nutrición y Dietética	2013	2014	2020	2021
Tecnología Médica	2013	2014	2020	2021
Fonoaudiología	2013	2014	2020	2021
Kinesiología	2014	2015	2020	2021
Enfermería	2016	2017	2021	2022
Medicina	2013	2014	2021	2022
Ingeniería en Minas	2013	2014	2021	2022
Ingeniería Civil en Minas	2013	2014	2021	2022
Ingeniería Civil Industrial	2013	2014	2021	2022
Geología	2013	2014	2021	2022
Odontología	2016	2017	2022	2023
Derecho	2016	2017	2022	2023
Psicología	2017	2018	2022	2023

OFERTA DE POSGRADO 2017-2022

Nivel Global	Carrera	Sede	Año					
			2017	2018	2019	2020	2021	2022*
Posgrado	Magíster en Ciencias de la Motricidad Humana	Chillán	X					
	Magíster en Educación mención Gestión y Docencia Universitaria	Antofagasta	X	X	X	X	X	
		Chillán	X	X	X	X	X	
	Magíster en Educación mención Docencia Universitaria	Plataforma Online					X	X
Postítulo	Magíster en Gobierno y Administración Pública	Plataforma Online					X	X

Diplomado en Medicina de Emergencia y Cuidados Intensivos en Pequeños Animales	La Serena	X					
Diplomado en Medicina Interna en Pequeños Animales	Plataforma Online				X	X	X
Diplomado Internacional en Medicina Interna Equinos	Plataforma Online						X
Diplomado en Gestión Educativa en Contextos Inclusivos	Plataforma Online						X

MATRÍCULA DE POSGRADO

NOMBRE CARRERA	MODALIDAD	MATRÍCULA INTERNA U+					
		MATRÍCULA TOTAL			MATRÍCULA NUEVA		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
Magíster Educación Mención Gestión y Docencia Universitaria Presencial	Presencial	109	78	38	32		
Magíster Educación Mención Docencia Universitaria Online	Online			19			19
Magíster en Gobierno y Administración Pública Online	Online			55			55
Diplomado en Gestión Educativa en Contextos Inclusivos Online	Online			19			19
Diplomado en Medicina Interna de Pequeños Animales Online	Online		24	24		24	24
Diplomado Internacional en Medicina Interna Equinos Online	Online			20			20
Total		109	102	175	32	24	137

EVOLUCIÓN MATRÍCULA ESTUDIANTES AÑOS 2017-2022

Matrícula	Cantidad Estudiantes					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
MATRÍCULA NUEVA	1.438	1.393	1.343	1.361	1.935	2.005
MATRÍCULA ANTIGUA	4.847	4.466	4.341	3.999	4.087	4.471
Total	6.285	5.859	5.684	5.360	6.022	6.476

TÍTULOS Y EJEMPLARES IMPRESOS AL AÑO 2021

ITEM	Antofagasta	La Serena	Santiago	Chillán	Total Nacional
Total títulos	1.571	6.063	6.538	1.872	16.044
Total ejemplares	6.504	19.883	23.299	10.308	59.994
Total trabajos de titulación	448	996	1.482	313	3.239

COMPOSICIÓN BIBLIOTECA VIRTUAL

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Nº total de títulos de libros digitales o electrónicos	0	0	117.160	117.160	117.160
Nº de suscripciones a revistas electrónicas	2.697	2.697	4.850	4850	4950
Nº de suscripciones a bases de datos especializadas	4	4	6	6	7

RED DE PRINCIPALES CAMPOS CLÍNICOS Y DE PRÁCTICA

ANTOFAGASTA	
Capsi	Fundación Somos Up 2021
Centro Galeno	Hogar De Ancianos North Queen
Centro Kinmaster	Servicio Salud Antofagasta
CHILLÁN	
Coanil	Ilustre Municipalidad de San Nicolás
Escuela Especial las Acacias	INSUCO
Ilustre Municipalidad de Portezuelo	Servicio de Salud Ñuble
Ilustre Municipalidad de San Ignacio	
LA SERENA	
CEM	Hospital de Coquimbo
Centro Médico Rads	Hospital La Serena
Corporación Gabriel González Videla	Hospital Los Vilos
Corporación Trasendi	Hospital de Ovalle
Departamento de Salud Coquimbo	Hospital de Vicuña
Fundación Antonio Farre Azorin	
SANTIAGO	
Centro Médico Quilicura S.A	Ilustre Municipalidad del Monte

Hospital de Talagante	IMAMED 2021
Ilustre Municipalidad de Lampa	

ATENCIÓN A ESTUDIANTES, TALLERES Y OTRAS ACCIONES, PERÍODO 2017-2021

Actividad	ITEM	2017	2018	2019	2020	2021
	N° de Estudiantes Matriculados	6.152	5.805	5.652	5.356	6.022
ATENCIÓN	N° de Solicitudes	19	54	88	-	-
	N° de Estudiantes Atendidos (ingresos efectivos)	19	113	88	578	129
	% de Estudiantes con atención	0%	2%	2%	11%	2%
	N° de atenciones realizadas	63	283	272	1.219	855
RETENCIÓN (Modelos SATD)	N° de Estudiantes a contactar (Alertas amarillas y verdes)	461	1.159	2.412	1.966	2.028
	N° de Estudiantes contactados (Alertas amarillas y verdes)	302	970	2.183	1.886	2.028
	% de cobertura	66%	84%	91%	96%	100%
TALLERES PSICOEDUCATIVOS Presencial)	N° Talleres Realizados (presencial)	15	12	12	-	5
	N° de Asistentes	1.778	1.911	886	-	212
	% de Estudiantes	29%	33%	16%	-	4%
TALLERES PSICOEDUCATIVOS (Virtuales)	N° Talleres Realizados (virtual)	-	-	-	7	7
	N° de Visualizaciones	-	-	-	1.367	1.393
	N° de Asistentes	-	-	-	1.031	1.074
	% de Estudiantes	-	-	-	19%	18%

RESUMEN BENEFICIOS INTERNOS, MONTOS Y BENEFICIARIOS NACIONAL, PERÍODO 2017-2022*

Tipo de Beneficio	Año	Estudiantes Matriculados	Monto Asignado (MM\$)	Estudiantes Beneficiados	% Estudiantes con Beneficio
BECAS	2017	6.285	1.349	2.689	43%
	2018	5.859	1.606	2.828	48%
	2019	5.684	1.379	2.271	40%
	2020	5.360	1.492	2.268	42%
	2021	6.022	1.744	2.920	48%
	2022	6.476	2.111	3.256	50%
CONVENIOS	2017	6.285	341	553	9%
	2018	5.859	358	546	9%
	2019	5.684	387	606	11%
	2020	5.360	411	615	11%
	2021	6.022	423	635	11%
	2022	6.476	387	555	9%
DESCUENTOS	2017	6.285	224	1.974	31%
	2018	5.859	243	2.070	35%
	2019	5.684	266	1.986	35%
	2020	5.360	574	2.118	40%
	2021	6.022	1.537	2.368	39%
	2022	6.476	1.582	6.384	99%

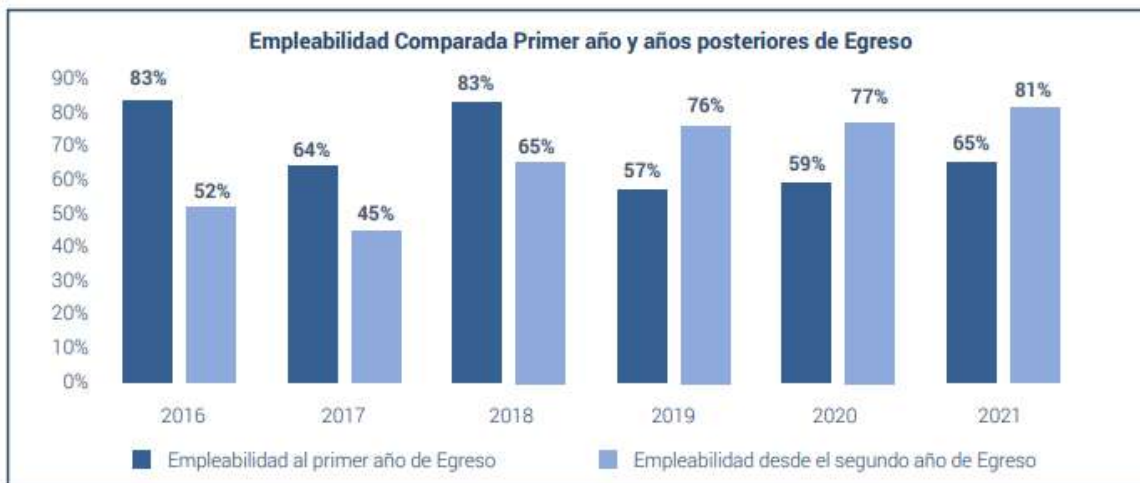
Fuente: Tesorería, VRAF, (*) Corte al 30 de abril 2022

VIDA UNIVERSITARIA 2017-2021

Actividad	Año	Total Estudiantes	N° de Actividades / Centros	N° Estudiantes participantes	% Estudiantes participantes
CENTROS DE ESTUDIANTES	2017	6.152	18	96	2%
	2018	5.805	29	135	2%
	2019	5.652	35	203	4%
	2020	5.356	35	207	2%
	2021	6.022	25	95	2%
ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES	2017	6.152	27	4.604	75%
	2018	5.805	35	5.298	91%
	2019	5.652	37	7.994	141%
	2020	5.356	108	1.660	31%
	2021	6.022	27	2.108	35%

TALLERES EXTRACURRICULARES	2017	6.152	13	284	5%
	2018	5.805	29	475	8%
	2019	5.652	25	473	8%
	2020	5.356	5	895	17%
	2021	6.022	15	248	4%
APOYO EN CONECTIVIDAD - PC	2020	170	-	170	100%
APOYO EN CONECTIVIDAD - BAM	2020	418	-	418	100%

RESULTADOS ENCUESTA EMPLEABILIDAD



EMPLEABILIDAD GENERAL POR UNIVERSIDADES PERÍODO 2017-2021

Universidades	2017	2018	2019	2020	2021	Disminución 2017/2021
Universidad Bernardo O'Higgins	78,3%	67,0%	56,5%	45,7%	43,0%	35,3%
Universidad Adventista de Chile	74,3%	75,4%	62,9%	55,9%	51,3%	23,0%
Universidad Central de Chile	83,7%	71,9%	69,8%	65,5%	62,8%	20,9%
Universidad Academia de HC	82,1%	74,5%	73,5%	64,9%	62,6%	19,5%
Universidad Arturo Prat	72,2%	65,3%	56,3%	57,0%	54,3%	17,9%
Universidad de Las Américas	62,0%	55,7%	50,0%	47,4%	46,4%	15,6%
Universidad Met. De Cs. de la Ed.	77,0%	75,3%	59,5%	69,7%	61,7%	15,3%
Universidad Santo Tomás	70,0%	62,5%	58,9%	57,0%	54,7%	15,3%
Universidad Católica Cardenal RSH	70,5%	61,0%	50,2%	58,0%	55,9%	14,6%
Universidad del Alba	67,7%	60,6%	54,9%	54,5%	53,8%	13,9%
Universidad de Viña del Mar	54,3%	57,9%	46,2%	42,8%	42,5%	11,8%
Universidad de Magallanes	69,1%	54,0%	57,0%	44,9%	57,8%	11,3%
Universidad Autónoma de Chile	63,2%	56,1%	54,0%	55,9%	52,3%	10,9%
Universidad Finis Terrae	78,1%	80,4%	76,4%	74,5%	69,8%	8,3%
Universidad de Atacama	94,0%	85,5%	82,5%	78,8%	86,1%	7,9%

DOCENTES NUEVOS JERARQUIZADOS CADA AÑO, PERÍODO 2017-2021

Categoría	2017	2018	2019	2020	2021
INSTRUCTOR	31	17	22	11	19
ASISTENTE	181	172	226	92	80
ASOCIADO	76	65	130	80	59
TITULAR	9	8	21	10	9
Total	297	262	399	193	167

V.2. SÍNTESIS EVALUATIVA DE DOCENCIA EN CONTEXTO DE PANDEMIA

Tanto para las autoridades académicas como los docentes y los equipos técnicos, la virtualización de la docencia presentaba un desafío mayor, esto en consideración al uso de una plataforma desconocida, una planificación indiferenciada de la presencial, con docentes y estudiantes habituados a la presencialidad y/o con poca experiencia en el uso de tecnologías de información.

La situación académica vivida por la Universidad por la emergencia sanitaria, indujo a improvisar escenarios formativos no presenciales, obligando a docentes y estudiantes a participar de un proceso de enseñanza y aprendizaje, haciendo uso de plataformas tecnológicas para clases sincrónicas y asincrónicas que eran ajenas a su cotidianidad.

En este período, se destaca un alto compromiso con la Universidad de todos los agentes que intervienen en el proceso educativo, un proceso de enseñanza y aprendizaje intenso por las jornadas sincrónicas, y un equipo docente sólido y comprometido. Las inquietudes manifestadas por estudiantes y docentes son propias de un escenario al cual no estaban habituados. Se contó con un equipo técnico con un elevado manejo conceptual y excelente dominio en las áreas disciplinares en las que se desempeñan. Por otra parte, la gestión académica directiva tenía la preocupación de poder contar con mejores herramientas metodológicas y de evaluación; en un contexto de enseñanza no presencial asincrónico, y contar con herramientas tecnológicas para controlar el plagio.

Desde lo práctico, la Universidad, frente a la pandemia, reaccionó rápidamente a efectos de cumplir con los propósitos declarados, en particular a la impartición de la docencia. Para este fin se contrató la plataforma Big Bottom Blue, con la que se trabajaron y superaron los desafíos durante esa etapa.

V.3. SÍNTESIS EVALUATIVA DE DISEÑO Y PROVISIÓN DE CARRERAS E INNOVACIÓN CURRICULAR

El proceso de oferta académica constituye la principal herramienta que dispone la Universidad para asegurar su sustentabilidad, por esta razón, se han desarrollado, a partir de la nueva gestión institucional, nuevos mecanismos y actualizaciones de la normativa que están generando sus primeros resultados. Por otra parte, la Dirección General de Vinculación con el Medio a través de la Dirección de Comunicaciones, ha desarrollado un esfuerzo sinérgico con la Dirección General de Matrículas, posicionando el nuevo nombre de la Institución y desmarcándose de los posibles estigmas que generaba el nombre anterior.

En relación con la oferta académica, después de haberse mantenido constante la matrícula de estudiantes nuevos entre los años 2017-2020 en alrededor de 1400 estudiantes cada año, en el año 2021 se produce una alza de un 42%, producto de la gestión del Rector y las distintas autoridades, especialmente de la Dirección General de Matrículas y de la Dirección de Comunicaciones que ha reposicionado a la Universidad en el contexto del sistema universitario, generando que los estudiantes la hayan definido como la mejor opción que han encontrado, dada su elección.

El estudio de Informantes Clave señala que los colaboradores de la Institución reconocen, con un 71%, que se cuenta con políticas y mecanismos para determinar la oferta de carreras, incluyendo modalidad y jornada. Considera, además, que la apertura y cierre de carreras cuenta con mecanismos y planes. Por otra parte, los estudiantes y los egresados indican, en un 77% y 78% respectivamente, que los criterios de admisión son claros, del mismo modo, reconocen favorablemente, con un 67% y un 82% respectivamente, el conocimiento, los criterios y requisitos para el egreso y titulación.

Actualmente, la Universidad concentra el 83% de su matrícula nueva de pregrado en seis carreras, que corresponden al 74% de la matrícula total, éstas son Psicología, Enfermería, Derecho, Medicina Veterinaria, Kinesiología y Medicina.

Este grupo de carreras pasó, entre los años 2017 y el 2021, de un 55% a un 74% de la participación en la matrícula total, y de un 65% a un 83% de la matrícula nueva en el mismo período. Esta dependencia genera la necesidad de diversificar la oferta o potenciar la oferta vigente.

Por otra parte, la causa del aumento de la participación de algunas carreras de la salud y humanidades, en el período 2017-2021, se debe al cierre de la oferta de todas las carreras de Pedagogía por no estar acreditada la Institución, y al descenso en la matrícula de las carreras de Ingeniería. Ha habido un cambio en la composición de la matrícula, por efecto del aumento de estudiantes en las áreas de las ciencias sociales y humanidades, y de la salud, y el cierre de otras carreras.

La continuidad del proyecto institucional se basa en la gestión de la oferta académica, por lo que la decisión de abrir, suspender o cerrar una carrera o programa, tiene dos objetivos copulativos: cumplir con sus propósitos institucionales y asegurar su sustentabilidad.

En consideración a lo anterior y a su importancia, el diseño de carreras y su apertura se desarrolla, de manera estricta, de acuerdo a la normativa definida. El primer elemento considerado es el Manual de Gestión Curricular que fue actualizado en el año 2019 y que actualmente se encuentra en proceso de revisión, en consideración a los aprendizajes desarrollados por efectos de la pandemia y la virtualización del proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

El liderazgo de este proceso lo desarrolla la Dirección General de Docencia dependiente de la Vicerrectoría Académica, en conjunto con las Facultades y Escuelas; en ambas instancias se desarrolla, en primer lugar, un currículo que sea el eje central de la pertinencia, la que es entendida como la necesidad de estar alineado con las demandas del medio y su vinculación con el medio productivo y social, además de las técnicas y estrategias del proceso de enseñanza-aprendizaje. En segundo lugar, la relevancia del proceso formativo, garantizar la excelencia y efectividad de la formación, promoviendo el desarrollo personal, familiar y social, para que los egresados sean un aporte al desarrollo regional y del país.

A efectos de validar la pertinencia y relevancia de su formación, la Institución en el estudio de empleabilidad (en base a datos SIES) se posiciona, el 2021, entre las Universidades acreditadas por 3 y 4 años en la posición 13 de las 17 Universidades, con un 53,8% al primer año, y al segundo año en el lugar 15 de las 17 Universidades, con un 66,8%. En el mismo estudio se indica que las carreras de Medicina, Odontología y Enfermería presentan una empleabilidad al segundo año de 94%, 82% y 78%, respectivamente.

La Institución cuenta con una normativa vigente para la definición y revisión de los perfiles de egreso; este proceso se desarrolla con expertos de la actividad laboral, y de este producto se desprende el perfil profesional que orienta la construcción del perfil de egreso. El foco del proceso es contar con información relevante y pertinente del mercado laboral, a partir de la participación de profesionales expertos externos a la Institución y/o representantes del mundo laboral, además de profesionales del ámbito científico disciplinar del sector público y privado.

De la información recabada, el comité curricular construye el análisis funcional en distintos niveles, de modo que se reconoce el objeto del área ocupacional, las funciones del área ocupacional y sub funciones que favorecen el reconocimiento del perfil profesional. Para este fin, se considera la evaluación, actualización y pertinencia de Planes y Programas con el fin de valorar la consecución de los perfiles de egreso declarados y la correspondencia con el Modelo Educativo de la Universidad.

Por otra parte, la encuesta de informantes claves indica que los empleadores en el criterio de estructura curricular se manifiestan de acuerdo en un 83%; los egresados en el mismo criterio se manifiestan de

acuerdo en un 79%; en tanto los docentes en un 81% y los estudiantes en un 73%, es decir, hay un consenso en que la estructura curricular satisface las expectativas y cumple en la experiencia de todos los estamentos.

En relación a todo lo anterior, se puede establecer una conexión con los resultados obtenidos a través de las encuestas a Informantes Clave. Allí se refleja una opinión positiva respecto a la gestión curricular, desde la composición de los planes de estudio y su tributación al logro del perfil de egreso. Los docentes tienen una alta aprobación en relación a cómo las carreras logran definir con claridad un cuerpo de conocimientos para formar a los estudiantes, esto de manera coherente con las evaluaciones y el perfil definido para cada una de ellas. Respecto a esto mismo, tanto estudiantes como egresados opinan que el conjunto de conocimientos necesarios para la profesión se encuentran contenidos dentro del plan de estudios y son conocidos. Para los empleadores, las competencias y los conocimientos de los egresados cumplen con los requerimientos de sus empresas y su opinión es consultada para apoyar el mejoramiento.

Para el Comité de Autoevaluación, el perfil de egreso es un producto macro curricular que realiza la convergencia entre los requerimientos del medio y sector productivo, y, asimismo, responde al compromiso educativo de la Institución. La elaboración de este producto curricular orienta la gestión del currículo, puesto que facilita el reconocimiento de momentos relevantes respecto del logro de competencias en un determinado plan de estudios. Por tanto, su diseño establece los marcos referenciales para todo producto curricular posterior que se desarrolle, así como toda acción de gestión académica. Así, el plan de estudios y malla curricular representan la propuesta curricular concreta para lograr el perfil de egreso declarado mediante el diseño de actividades o programas formativos vinculados a cada una de las líneas y ciclos de formación.

En concordancia a lo anterior, se desarrollan: análisis de coherencia que explicita la relación que existe entre el perfil de egreso propuesto y el logro de los propósitos institucionales, y análisis de pertinencia que refleja la relación de las competencias del perfil de egreso respecto del grado académico que se busca desarrollar. Además, se genera la proyección del conocimiento disciplinar que proporciona información necesaria para fundamentar la pertinencia del perfil de egreso, respecto del estado del arte del área disciplinar y de los fundamentos tecnológicos. Igualmente, se realiza un análisis de viabilidad para fundamentar el desarrollo académico del perfil de egreso respecto de las condiciones internas, externas, redes disponibles y perfil de ingreso de los estudiantes. Finalmente, hay un análisis de consistencia interna que fundamenta cómo se articulan entre sí las competencias planteadas en el perfil de egreso, y cómo éstas aportan de forma particular al ámbito disciplinar y profesional.

La difusión del perfil de egreso cuenta con un mecanismo y se desarrolla a través de medios formales. Para esto, se elabora un plan comunicacional vinculado al conocimiento del plan de estudios y desarrollo curricular, el cual cuenta con una coordinación entre unidades para la elaboración de dicho plan. Se consideran ámbitos de socialización respecto de los procesos de formación; para ello, se planifica al menos un hito semestral, donde se dan a conocer de manera formal y sistemática a los estudiantes las acciones institucionales que se desarrollan en el contexto del plan de estudios.

La gestión de resultados se realiza considerando información relevante que se levanta desde los procesos evaluativos implementados en los ciclos de formación del plan de estudios. Por tanto, esta dimensión de la gestión involucra el monitoreo permanente de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, el levantamiento de información para evaluar su logro, y la toma de decisiones académicas para asegurar que éstos se desarrollen durante el proceso formativo.

Para poder gestionar estos resultados, se cuenta con Modelos de Evaluación del logro del Perfil de Egreso (MEP), los cuales permiten levantar información para la mejora del diseño y la implementación curricular, y se definen hitos de evaluación e instancias de monitoreo permanente del logro del perfil de egreso.

La normativa indica que, cada cinco años, se debe hacer una evaluación de la carrera en cuanto a su perfil de egreso. Sin embargo, y producto del levantamiento social, la situación financiera de la Institución y la

pandemia, en algunas carreras esta revisión se ha visto postergada y el plazo indicado en la norma no se ha cumplido, lo que se ha remediado volviendo a planificar su revisión.

V.4. SÍNTESIS EVALUATIVA DE FORMACIÓN CONTINUA Y POSGRADO

El área de posgrado ha desarrollado los últimos años una oferta profesionalizante ajustada a las necesidades del entorno que ha sido ratificada por la demanda de ésta, aunque se presenta la necesidad de desarrollar una oferta específica o de nichos en que la Universidad pueda posicionarse ante la comunidad universitaria como referente en dicha materia, tanto a nivel nacional como regional.

El área de posgrado y de formación continua se encuentra en proceso de establecer sus propósitos que sirvan de guía para efectos de dar un contexto de obiedad a su quehacer, tanto estratégico como en lo operativo, ante la necesidad de articular acciones que permitan desarrollar el área desde el punto de vista de agregar valor estratégico y ser parte de los mecanismos de diversificación de los ingresos.

Los programas que dicta el área de posgrados han sido creados y evaluados de acuerdo a lo normado por el Manual de Gestión Curricular, que ha servido de guía manteniendo la coherencia respecto de los programas de pregrado. Además, cuenta con una serie de reglamentos y normas que regulan su accionar y que son atendidos fielmente. Los programas de posgrados cuentan con una serie de beneficios que se encuentran desagregados en dos tipos: los sindicales y los generales. Si bien ambos apoyan a la generación de capital humano en sus colaboradores sindicalizados como a su comunidad institucional, se requiere una mayor intencionalidad en ampliar estos beneficios para impactar también en el número de estudiantes en los programas y aportar al desarrollo del cuerpo docente con grado de magíster y eventualmente de doctorado.

En síntesis, en primer lugar, es necesario establecer una ampliación de los beneficios institucionales para colaboradores y docentes que permitan el aumento de capital humano. En segundo lugar, se requiere desarrollar un nicho o área del conocimiento donde desatacar y posicionar a la Universidad como referente. En tercer lugar, desarrollar programas de posgrados con foco en la generación de conocimiento que posibiliten dictar programas de doctorados.

V.5. SÍNTESIS EVALUATIVA DE ESTUDIANTES: ADMISIÓN Y CARACTERIZACIÓN

Los colaboradores indican que la Institución cuenta con una política arancelaria claramente definida y acorde a su población objetivo, en un 73%, lo que sintoniza plenamente con los propósitos de inclusión. Asimismo, los estudiantes indican que el valor de los aranceles y la matrícula de la carrera es acorde a la calidad de la educación con un 59% de acuerdo.

Los egresados indican, en un 70%, que las autoridades de la carrera se preocuparon de diagnosticar la formación de sus alumnos para adecuar los contenidos y las estrategias de enseñanza y que, tanto la publicidad como otras informaciones que recibieron al momento de postular, resultaron ser verídicas, en un 71%.

Existe una definición de Estudiante que responde a una caracterización académica y sociodemográfica al ingreso, la que, en términos generales, no ha tenido variación en los últimos diez años. Para ello, se cuenta con mecanismos para conocer el Perfil de Ingreso de los estudiantes.

Los colaboradores indican, en un 77%, que la Institución ha realizado una definición del perfil de ingreso de sus estudiantes y que esta definición es utilizada para el desarrollo del proceso formativo, en un 76%, además de que existen políticas que atiendan a los estudiantes, considerando su progresión en el plan de estudio. Esto último, referido a que existen cursos de nivelación, diagnósticos y remediales, entre otros, en un 79%. En general, también están conscientes del tipo de estudiante que elige a la Universidad para

proseguir estudios superiores y que ello requiere de un esfuerzo institucional, en términos de apoyos académicos y no- académicos. Esto es concomitante con que la Institución atiende eficazmente a sus estudiantes mediante la implementación de ayuda social, de salud y/o psicológica y que atiende eficazmente a sus estudiantes mediante la implementación de ayuda económica, en un 77% y 74% respectivamente.

Estos mecanismos se aplican de manera sistemática desde el año 2011. La información proveniente de estos estudios da consistencia a la nivelación, remediales y ajustes curriculares menores implementados. La aplicación de Evaluaciones de Diagnóstico permite identificar a los estudiantes con mayores necesidades de nivelación y reforzamiento, lo que facilita una mejor focalización en dichas herramientas de apoyo.

Lo anterior se traduce en que los estudiantes Udalba, al momento de ingresar:

- Poseen un bajo desarrollo de estrategias de comunicación oral y escrita, ambas necesarias en el contexto universitario.
- Presentan dificultades en el reconocimiento y comprensión del discurso contextualizado, el aprendizaje de destrezas de lectura esencial y de escritura reflexiva.
- Presentan déficit en procedimientos de cálculo -principalmente con números racionales-, manejo de conceptos geométricos y manipulación de expresiones algebraicas.

La caracterización del perfil de ingreso de los estudiantes permite conocer las potencialidades y debilidades al momento del ingreso de los Estudiantes de la Universidad, esencialmente en el ámbito educativo, social y cultural. Dicha información se socializa a través de reuniones con distintos estamentos universitarios, siendo sus productos un Informe Final y un Reporte Digital interactivo, que permiten conocer antecedentes detallados de los estudiantes, de acuerdo a los requerimientos específicos de cada Unidad Académica, por Sede, Facultad y/o Carrera y Jornada.

Estos informes reflejan información personalizada y facilitan las acciones de gestión, entregando información pertinente y actualizada. Además, entrega datos e insumos necesarios a las Unidades Administrativas, para la generación de nuevos procesos, como es el caso de la Unidad de Evaluación y Gestión Curricular, y la elaboración de un instrumento de Evaluación de los Estilos de Aprendizaje y, por otra parte, entrega insumos a la Dirección Nacional de Asuntos Estudiantiles, en cuanto al acompañamiento de los estudiantes y sus requerimientos socioeconómicos o necesidades específicas, como el acceso a BAM y Equipos Computaciones, y el desarrollo de talleres psicoeducativos.

V.6. SÍNTESIS EVALUATIVA PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE Y EVALUACIÓN

A partir del año 2019, con la actualización del Manual de Gestión Curricular, se agrega la profundización de ciertos elementos, tales como el énfasis en el diseño orientado al logro de competencias. Este tipo de enfoque curricular contempla, por una parte, el referente de las competencias del perfil de egreso para el establecimiento de una articulación y coherencia entre las actividades curriculares y semestres de formación y, por otro lado, el diseño de actividades o hitos claves de manera focalizada, tanto para la integración como para la evaluación del desempeño de los estudiantes, propiciando las condiciones para su logro. Por tanto, la idea fuerza de este enfoque es la generación de condiciones en el diseño, la implementación y la evaluación, que propicien el desarrollo de las competencias establecidas en el perfil de egreso.

El proceso de Innovación Curricular de la Universidad se enmarca en el proceso de implementación del Manual de Gestión Curricular, y tiene como principal propósito la gestión efectiva del currículum por parte de las unidades académicas que lideran los procesos formativos de los estudiantes. Por este motivo, el plan de innovación surge desde un proceso de autoevaluación y análisis de las condiciones para la actualización de perfiles de egreso y planes de estudio vigentes, con miras a su actualización y rediseño, considerando criterios de pertinencia a los requerimientos del medio y consistencia a los propósitos definidos en la Misión y Visión Institucional.

Por otra parte, se ha definido una serie de mecanismos que garantizan la implementación homogénea del proceso de enseñanza-aprendizaje en todas sus sedes y modalidades: ha definido estándares para su infraestructura y equipamiento, que garantizan los recursos físicos para la ejecución de los programas de estudio y aseguran la ecualización mediante la definición de estándares que permiten el desarrollo de las actividades académicas en salas de clases, laboratorios y talleres en similares condiciones en todas las sedes. A todo lo anterior se suma la gestión matricial que permite que la docencia en las sedes reciba los mismos insumos, lineamientos y orientaciones desde las Facultades y Escuelas, como también una estructura curricular orientada a la consecución del perfil de egreso para cada carrera a través de la malla curricular, planes de estudios, programas de las asignaturas y una matriz de tributación curricular únicos, que garantizan un proceso de enseñanza-aprendizaje en condiciones de homogeneidad.

Consistente con lo anterior, se cuenta con una normativa exhaustiva y única, conocida y validada por la comunidad académica, para toda la Institución, alineada con el Modelo Educativo y los propósitos institucionales, que se ocupa de regular los aspectos operacionales y la implementación de medidas para mantener los estándares tendientes a la calidad, en relación a las características propias de cada carrera y sus necesidades, tales como las que rigen en los procesos de presupuesto, de adquisición y de distribución de los equipamientos y de los materiales necesarios para las Sedes y carreras. Ejemplos de ellos son el Reglamento de Políticas y Procedimientos Financieros y el Procedimiento de Adquisiciones.

Entre el año 2021 y lo que va del año 2022, se han creado, actualizado y armonizado el organigrama institucional, 10 reglamentos y 6 políticas inherentes a los procesos académicos-docentes, a lo que se suma la armonización del Modelo Educativo. Estos cambios eran necesarios dado el efecto que generó la modificación de la Misión y los cambios en los contextos interno como externo.

El plan de implementación del Modelo Educativo, iniciado en el año 2019, es la carta de navegación hacia la completa innovación curricular de todas las carreras y la plena instalación de las orientaciones que emanan de dicho modelo.

V.7. SÍNTESIS EVALUATIVA DE RECURSOS PARA LA DOCENCIA

En los últimos 4 años, los recursos bibliográficos impresos y digitales presentan un avance significativo, con un crecimiento en volúmenes de un 26,6% y un 27,1% en títulos, entre los años 2018 y el 2021, lo que ha significado una inversión de M\$372.092 en el período señalado.

En el mismo período, las descargas y visualizaciones del material digital aumentaron de 1.823 a 16.086 en el año 2021, con un aumento de un 782%, consistente con la creación de la biblioteca digital que al año 2021, cuenta con 117.160 títulos electrónicos y el aumento de suscripciones a revistas electrónicas y bases de datos especializadas que, en ambos casos, casi duplican lo existente al año 2018.

Se observa en la cobertura de bibliografía obligatoria impresa una dispersión a nivel de carreras. Por un lado, Geología exhibe un 33% en el indicador, mientras que Enfermería cuenta con un 91%, igual fenómeno se puede observar en la bibliografía complementaria donde Ingeniería Civil en Minas exhibe un 27%, mientras que Enfermería un 86%.

En cuanto a los préstamos del material impreso, al 30 de abril del año 2022, proporcional al número de estudiantes, la Sede de Antofagasta presenta una menor cantidad de préstamos, seguida de Chillán, y siendo la Sede de La Serena la que exhibe una mayor cantidad de préstamos.

A nivel de volúmenes, las sedes en promedio cuentan con 7,6 volúmenes por estudiante, superando la Sede Santiago que cuenta con 14,8. En cuanto a títulos, las sedes cuentan en promedio con 1,8 títulos por estudiante, en tanto Santiago cuenta con 4,0 títulos por estudiante.

Al año 2021, el número de laboratorios por sede es proporcional al número de estudiantes. En cuanto a la superficie destinada a laboratorios por estudiante, hay una dispersión favorable a la Sede de Santiago que cuenta con el doble de las otras sedes. Esto se explica ya que la mayor proporción de estudiantes en carreras más demandantes de laboratorios se concentra en Santiago, seguido de La Serena y Chillán.

Por otra parte, y asociado a la oferta y demanda de campos clínicos y centros de práctica, los cobros en las sedes son directamente proporcionales a la demanda. Es así como en Santiago prácticamente todos los estudiantes en práctica deben pagar para acceder a este servicio, en tanto en las sedes regionales el porcentaje disminuye a menos de un 70%.

Al año 2022, se cuenta en Santiago con una mayor cobertura de campos clínicos producto del convenio firmado con Clininet, que se espera ampliar a todas las regiones en las que la Universidad tiene sedes.

V.8. SÍNTESIS EVALUATIVA DE MECANISMOS DE APOYO AL ESTUDIANTE

La Política de Acompañamiento al Estudiante se encuentra formalizada desde diciembre del año 2015, siendo actualizada el 2017 y el 2021, y es parte integral del quehacer institucional que distingue a la Universidad del Alba, pues sustenta la formalización de las diferentes instancias de apoyo académico que la Universidad ofrece a todos sus estudiantes.

Todos los mecanismos cumplen con distintas finalidades y tienen como objetivo fundamental procurar el adecuado avance curricular, aumentando la probabilidad de éxito del estudiante, abarcando aspectos propios del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como aspectos del ámbito personal, social y psicológico de éste, lo cual se observa en los resultados obtenidos producto del apoyo académico, tanto en remediales como ayudantías.

La Universidad cuenta con canales de comunicación formales, entre ellos emails a través de casillas actualizadas cada semestre, para estudiantes y docentes. La web institucional es otro canal de comunicación, junto con el portal del estudiante. Se suma a ellos la plataforma de reclamos y sugerencias, donde los estudiantes pueden efectuar sus comentarios de acuerdo a temas específicos, los cuales son derivados a las unidades particulares para generar una respuesta formal.

Para la DAE, es de vital importancia motivar a los estudiantes a participar de manera activa en la Vida Universitaria, de un modo crítico y constructivo. Con este fin, se potencia la elección de estudiantes delegados de curso en conjunto con los Directores de Carreras, cuyo rol es representar a sus compañeros de curso frente a los docentes para las distintas actividades académicas.

Los delegados participan en los Centros de Estudiantes (CC.EE.) propios de sus carreras para canalizar las distintas inquietudes, y deben representar a los estudiantes ante las distintas instancias superiores, en la búsqueda de mejoras de acuerdo a distintas ideas e iniciativas que puedan surgir para complementar su desarrollo integral como personas y futuros profesionales, o para la búsqueda de soluciones a posibles conflictos.

Con este fin, la DAE se reúne periódicamente con los representantes de los CC.EE. de cada carrera y, si es necesario, con cualquier estudiante que quiera proponer espacios de encuentro u organización estudiantil. De manera ascendente en la representatividad estudiantil, cada sede conforma la organización de una Federación de Estudiantes, que vela por representar los problemas y necesidades de sus pares ante las autoridades unipersonales y colegiadas de la Universidad. Los estudiantes reconocen que existen centros de estudiantes u otras agrupaciones estamentales que permiten canalizar demandas o necesidades a las autoridades, en un 73%, y que son escuchados, un 63%.

V.9. SÍNTESIS EVALUATIVA EXPERIENCIA O VIDA UNIVERSITARIA DEL ESTUDIANTE

La Dirección de Asuntos Estudiantiles es el principal artífice de la generación de vida universitaria, impulsando la creación de centros de estudiantes y federaciones estudiantiles, desarrollando actividades y talleres extracurriculares.

Durante el período 2017-2021, se han mantenido activas las Federaciones de Sede en La Serena y Chillán. Antofagasta y Santiago aún no cuentan con Federación de Estudiantes, aunque se espera que, en el año 2022, dado el retorno a la presencialidad, se conformen dichas Federaciones. Luego, a nivel de centros estudiantiles, ha habido un desarrollo sostenido en el período 2017-2020, comenzando a decaer en el año 2021. El impacto de la pandemia en el año 2020 generó esta contracción de la actividad estudiantil.

Es importante destacar que los estudiantes, a través de sus organizaciones, dialogan permanentemente con las autoridades, favoreciendo con esto los espacios de expresión de sus inquietudes. El diálogo ha permitido la resolución de conflictos a través de la negociación, pudiendo la Universidad responder a muchos de los requerimientos respecto de mejoras en relación a su formación, de acuerdo a cada carrera.

Las actividades extracurriculares han tenido un fuerte desarrollo tanto en número de actividades como en cantidad de estudiantes participantes, en el período 2017 y 2019. En el año 2020 en plena pandemia, y con el cambio de las actividades presenciales a las virtuales, el número de actividades se multiplica, aunque con un bajo número de participación estudiantil. En el período analizado, los talleres extracurriculares presentan un comportamiento irregular en cuanto a número, presentando una marcada disminución en el año 2020.

En el año 2021, se desarrollaron 71 actividades culturales, impulsadas por la Dirección General de Asuntos Estudiantiles, la Dirección General de Vinculación con el Medio y Comunicaciones, y las diversas unidades académicas, actividades que se vieron reducidas a videos de tutoriales, documentales y motivacionales, producto del período de pandemia vivido los dos años anteriores.

V.10. SÍNTESIS EVALUATIVA VINCULACIÓN CON EGRESADOS Y EMPLEABILIDAD

La Universidad suma aproximadamente 11.000 egresados al año 2021, siendo su principal carta de presentación y una muestra coherente de sus propósitos institucionales de aportar a los requerimientos de la sociedad. Dada la relevancia de los egresados en la retroalimentación del proceso formativo, al perfil de egreso y a las competencias necesarias para la inserción exitosa en el mercado laboral, se ha relevado su quehacer en la estructura organizacional ligándola a la Dirección General de Vinculación con el Medio y Comunicaciones, dependiente de Rectoría, a efectos de potenciar el relacionamiento con ellos. Por otra parte, para la Universidad, la tasa de empleabilidad es un indicador que permite evaluar el proceso formativo.

Luego, una síntesis de los objetivos de la vinculación con egresados y titulados, es realizar un seguimiento continuo y sistemático de los egresados y titulados; formalizar redes laborales con empleadores que faciliten la inserción laboral oportuna; generar un portafolio de formación continua y programas de actualización permanente; y contar con la participación del egresado y titulado en actividades que permitan aprender de su trayectoria profesional y de su contacto con el contexto laboral.

Como resultado de la política se ha generado la participación aproximada de 1500 egresados en las redes sociales, abarcando un 13,6% de los egresados totales. Por otra parte, las actividades de fidelización y socialización han aumentado su número en forma sostenida desde el año 2018, llegando a 29 en el año 2021, con una participación de egresados en ascenso que respecto del año 2020 se ha duplicado, y contando con una alta valoración de dichas actividades.

Respecto de la empleabilidad, la Universidad realiza una encuesta anual que tiene dos objetivos, mantener la relación con el egresado y conocer su situación laboral. Los resultados indican en el último trienio un aumento sostenido de empleabilidad de primer año, pasando de un 57% a un 65% en el período 2019-2021, cumpliendo la meta de aumentar en un 2% anual la empleabilidad de primer año. Consistente con esta tendencia, la empleabilidad de cohortes anteriores aumenta de un 77% a un 81% en el mismo período.

Respecto del estudio de empleabilidad con datos SIES en relación a Universidades acreditadas por 3 y 4 años, la Universidad mejoró de la posición 12 a la 10 en el período 2017-2021, superando a la Universidad

Autónoma de Chile, Universidad Adventista de Chile, Universidad de Las Américas, Universidad Bernardo O'Higgins y Universidad de Viña del Mar, en el año 2021.

A nivel de carreras, destaca la carrera de Medicina con una alta empleabilidad (94,8), seguida de las carreras de Odontología y Medicina Veterinaria con tasas cercanas al 70%.

La Política de Acompañamiento de Egresados y Titulados está generando resultados e impactos esperados en cuanto al relacionamiento con egresados, sin embargo, aún hay espacio para mejoras en cuanto a la empleabilidad.

V.11. SÍNTESIS EVALUATIVA RESULTADO DEL PROCESO FORMATIVO

La Universidad ha realizado importantes avances para la mejora de la retención, de la eficiencia en el proceso de titulación, de los mecanismos remediales para el soporte al estudiante, y la mejora de los resultados. Los avances son heterogéneos a nivel de las carreras, y a nivel general la mejora de la retención se ha mantenido sostenida en el tiempo. Es necesario extender y acentuar las acciones de mejora en esta línea, particularmente destinadas a apoyar a aquellas carreras con Jornada Vespertina y en las carreras dictadas en la Sede Antofagasta, donde los resultados son aún bajos.

En cuanto a las Tasas de Aprobación, éstas se consideran como una fortaleza, y su mejora en el tiempo permite generar buenas expectativas de su influencia positiva en otros resultados. Se estima que, tanto los lineamientos del Modelo Educativo como las estrategias remediales aplicadas, han sido un soporte importante para el desarrollo de estas mejoras, donde ya se aprecian cambios positivos en los resultados en una primera etapa y se espera establecer algunas acciones de soporte complementarias, principalmente, en lo relacionado con las tasas de titulación y la mejora de resultados en lo relativo a las diferencias entre Sedes y jornadas.

La tasa de aprobación muestra un incremento sostenido y es esperable que se vuelva asintótica próximamente, es decir, que no pueda seguir aumentando por estar cerca del límite del 100%. Este aumento, en el lapso de tres o cuatro años, va a generar un aumento en la tasa de titulación oportuna, mejorando las cifras exhibidas actualmente. El aumento de la tasa de aprobación valida las iniciativas en materia de nivelación y remediales definidas en la política de acompañamiento estudiantil.

En general, la tasa de aprobación presenta una baja dispersión a nivel de sedes y de carreras, siendo la más marcada la que presenta Antofagasta en primer año, respecto de Chillán, con una brecha de 7,3 puntos porcentuales en el año 2021. Por otra parte, las carreras que más han avanzado en cuanto a tasa de aprobación son Kinesiología y Geología, que en el período 2017-2021 han aumentado 9,9 y 16,8 puntos porcentuales, respectivamente.

Si se observa la tasa de titulación oportuna, nuevamente la jornada vespertina presenta cifras superiores a la diurna, marcando una brecha de 10,4 puntos. Respecto de sedes, Chillán muestra una mayor tasa de titulación oportuna, 30,1 puntos superior a la de Santiago. Esta disparidad es atribuible a la diferente oferta de carreras entre una y otra sede.

De acuerdo con SIES, la duración promedio de las carreras de la Universidad es de 9,4 semestres y tienen una sobre duración de un 37,8%, lo que se traduce en una duración real de 13 semestres en promedio, lo que posiciona a la Institución en un 3,6% por sobre el sistema universitario y por debajo de varias universidades acreditadas por 3 y 4 años.

V.12. SÍNTESIS EVALUATIVA CUERPO ACADÉMICO DOCENTE

La Universidad cuenta con directivos y docentes con un nivel de formación acorde a los requerimientos de cada carrera, con dedicación horaria suficiente para el desarrollo de las actividades vinculadas a los propósitos declarados por la Institución.

La Universidad cuenta con normativas que orientan la contratación, renovación y evaluación docente, las que son aplicadas sistemáticamente. Además, existe homogeneidad en la dotación de docentes por carreras y sedes.

La Universidad tiene establecida la capacitación y perfeccionamiento en metodología y evaluación. Lo que es desarrollado anualmente, de acuerdo con la política de acompañamiento docente, a través de programas de capacitación.

La Universidad cuenta con un reglamento de Jerarquización y carrera académica, en el que se establecen los objetivos que definen a esta última, y que se encuentra estrechamente vinculada con las labores educativas y docentes, la investigación y la vinculación con el medio.

Las fluctuaciones en la evaluación docente, pueden explicarse mayoritariamente por el factor pandemia, el que ha obligado a virtualizar las clases, en un ambiente y con herramientas que no necesariamente todos los docentes manejan, de manera de estructurar una clase con las particularidades que dicha modalidad implica.

Por otra parte, los alumnos también se vieron enfrentados a una nueva forma de enseñanza a la que tampoco estaban acostumbrados. Cabe señalar en este punto, que la plataforma de clases en línea fue reemplazada dos veces antes de utilizar la actual, para optimizar su funcionalidad, por lo que los cambios y adecuaciones tanto de los alumnos como de los docentes a dichas herramientas pueden haber afectado la apreciación de los primeros ante los métodos de enseñanza.

La encuesta de desempeño docente, en todas sus dimensiones, se retomó el 2021-1, en la cual se muestra una mejora en los resultados, ya que mientras la categoría excelente mantuvo su valor en 34%, la dimensión deficiente disminuyó de 17% a 10%. A su vez, la categoría buena aumentó de 31% a 38%, acercándose a los valores obtenidos al comienzo del período de análisis, cercanos al 40%.

V.13. SÍNTESIS EVALUATIVA DE INVESTIGACIÓN DESTINADA A LA DOCENCIA

Desde el año 2008, se cuenta con una Política de Investigación que ha sido actualizada los años 2017 y 2022. Esta Política consiste en apoyar el desarrollo de la investigación, tanto formativa como básica y aplicada. En el ámbito de la calidad, se ha desarrollado en varios aspectos: concurso interno de investigación, publicación de artículos, asistencia a congresos internacionales y proyectos de innovación. Además, se cuenta con un Comité Ético-científico, que contribuye al aseguramiento de la calidad de la investigación. Asimismo, la calidad es promovida por intermedio de la aplicación de los resultados de la investigación en el aula de clase. De igual forma, mediante la incorporación de estudiantes a los proyectos de investigación.

Actualmente, el Postgrado no cuenta con una vinculación directa con Investigación, aunque está en proceso el diseño del modelo de vinculación. Sin embargo, a efectos de generar sinergia, se integró en una sola dependencia la Investigación con el Postgrado, a partir del año 2021.

La implementación de la Política de Investigación se desarrolla a través de los Comités de Investigación de las Facultades y Escuelas, donde se trabaja la alineación de las tesis y proyectos de investigación a las líneas declaradas. Los Comités de Facultad se alinean al trabajo de cumplimiento de los objetivos de investigación, mediante la celebración de reuniones de comité, llevando a cabo las actividades que los recursos han permitido.

La participación de los estudiantes en investigación se realiza a través del desarrollo de sus tesis, alineadas con las líneas de investigación establecidas por la Facultad, y mediante la participación como ayudantes en proyectos de investigación realizados por docentes. Esto último se realiza mediante selección, por parte del docente, conforme a las necesidades del proyecto y al interés mostrado por el estudiante para participar en dichos proyectos. Las bases de los concursos establecen generalmente que el estudiante haya cursado al menos cuatro semestres de su carrera.

A través de las líneas de licenciatura expresadas en las mallas curriculares, se establece la formación de investigación de los estudiantes de pregrado, orientadas por la línea de investigación de la carrera, y cuya gestión es realizada por los comités de carreras. Además, los docentes generan material educativo como guías de laboratorio y manuales, entre otros.

Actualmente, la Universidad patrocina la publicación en medios externos para las investigaciones llevadas a cabo y se realizan en revistas indexadas en Scopus, WOS, Scielo, Latindex y editoriales de prestigio, tales como Dykinson, Thomson Reuters, Tirant lo Blanch.

Existe homogeneidad y sistematización de los seis objetivos establecidos en la Política de Investigación que orienta el trabajo de los comités de Facultad, en el marco de los objetivos estratégicos institucionales.

- Respecto del primer objetivo de la Política de Investigación, los docentes de las distintas carreras se han involucrado en el proceso de investigación institucional mediante su participación activa en la elaboración de diversos materiales educativos.
- Con relación al segundo objetivo, las líneas de investigación se han sistematizado de forma parcial, en el sentido de mejora del perfil de egreso (tesis y elaboración de presentaciones de clase en diversos formatos).
- Para el tercer objetivo, se ha promovido la participación de docentes en la elaboración de proyectos de investigación como investigadores responsables y asociados.
- En cuanto al cuarto objetivo, se ha logrado sistematizar de forma parcial, pues se ha avanzado en parte en la elaboración de teorías.
- En aplicación del quinto objetivo, se ha permitido monitorear el trabajo académico de manera de lograr pertinencia con el perfil de egreso.
- Con relación al sexto objetivo, se ha promovido, de forma más o menos continua, el establecimiento de relaciones con grupos de investigación externos en los distintos campos disciplinares de la Universidad.

En la Política de Investigación existen criterios definidos para seleccionar docentes investigadores. Esto ha permitido a cada facultad contratar docentes investigadores y/o designar horas para trabajo de investigación. Los criterios, que hasta ahora se han aplicado para su ingreso, son poseer título de magíster y experiencia en investigación. El trabajo de estos investigadores ha consistido, fundamentalmente, en generar artículos científicos para mejorar el impacto académico de la Institución, presentaciones para clases, postulaciones a concursos internos para proyectos de investigación; y asimismo participar en congresos. Por lo anterior, se cuenta con generación de material educativo estandarizado de apoyo a la docencia, vinculado a los procesos curriculares.

Las carreras muestran un desarrollo con grados de avances diferentes en investigación de apoyo a la docencia, producto del estado del arte en cada una de ellas y las ciencias sobre las cuales se fundan, por lo que no pueden ser evaluadas o categorizadas. La muestra de carreras elegidas son las que fueron certificadas en el año 2021.

En ese sentido, se cuenta con producción 2018-2021, sin embargo, las investigaciones básicas y aplicadas deben potenciarse para mejorar el desempeño del área.

V.14. SÍNTESIS EVALUATIVA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

La Universidad contaba con una Política de Extensión, que dio origen a una nueva Política el año 2015 denominada Política de Vinculación con el Medio, siendo su objetivo principal aportar a la formación integral del estudiante. Posteriormente, durante el año 2018, la Universidad, en su afán de mejorar sus procesos, realizó una actualización en su modelo de gestión basado en los cuadernos de investigación de la Comisión Nacional de Acreditación. Ésta incorpora las actividades curriculares, y tiene como objetivo la formación profesional e integral del estudiante. Luego, la nueva ley de educación superior y los criterios y estándares consultados, impulsaron una revisión y actualización en el año 2021, la cual fue realizada por el Comité Interno de Vinculación con el Medio. Esta última actualización pone énfasis en los impactos internos y externos y los ámbitos y herramientas con los cuales la Universidad se relaciona con su entorno a nivel regional, nacional e internacional.

La Universidad, considerando la relevancia de la Vinculación con el Medio y cómo ésta aporta a las funciones misionales de la Institución, durante el año 2021, realizó una reorganización, traspasando el área de Vinculación con el Medio desde la Vicerrectoría Académica a Rectoría. Este cambio busca relevar el quehacer transversal de la vinculación permeando a toda la comunidad académica, y robustecer el accionar, incorporando como unidades dependientes de la Dirección General de Vinculación con el medio a la unidad de Relaciones internacionales y el área de Comunicaciones.

Finalmente, en agosto del 2021, se realizó un diagnóstico del estado del arte de la vinculación de la Universidad, a través de una asesoría externa, levantamiento que orienta el Plan Estratégico de VcM 2022.

La Universidad cuenta en su PED 2020-2024 con dos objetivos; el primero, fortalecer una vinculación efectiva de la Institución con su entorno, y el segundo, apoyar a la empleabilidad de los egresados. Respecto de estos objetivos destacan los avances realizados durante el año 2020 y los alcanzados el 2021 en esta materia, los cuales corresponden a 74% y 77%, respectivamente.

Desde el año 2015 a la fecha, las actividades de VcM se han asociado a la docencia, partiendo con las asignaturas sello y especialidad en la línea de formación general “ética y responsabilidad social” del tercer semestre, e “innovación y emprendimiento” del séptimo semestre, además de considerar la Formación de Líderes del Mañana, a partir del 2022. En la misma línea, se desarrollan planes de Facultades y carreras que responden a las necesidades del medio y se vinculan a actividades propias de las asignaturas de cada carrera. Finalmente, a través de las asignaturas integradoras y/o prácticas, se presta un servicio permanente a la comunidad y, de esta forma, se demuestra el desarrollo del cumplimiento de las competencias del perfil de egreso.

Para llevar a cabo la gestión de VcM, la Universidad cuenta con mecanismos que permiten asegurar la pertinencia de las acciones que planifica. El primer mecanismo tiene relación con la consulta que se realiza en cada sede a través de los consejos consultivos, existiendo tres tipos de actores relevantes: egresados y titulados, empleadores y representantes públicos o privados regionales. Otro mecanismo que se pone en marcha cada año es la planificación anual de las Facultades. Ésta se documenta en una matriz que se trabaja en forma integrada por los directores de carrera y sus decanaturas, en la que se identifica cómo responder a

los requerimientos del medio desde las asignaturas de las carreras, según áreas de especialidad, lo que es validado por la Dirección General de VcM, la cual verifica que se cumpla el Modelo de Gestión de VcM y da seguimiento a los avances.

Desde el año 2020, con el fin de asegurar la calidad y pertinencia del quehacer del área de VcM, se conformó un comité interno, cuyo objetivo es contar con representantes de todas las funciones de vinculación desde lo estratégico a lo operativo. En el mismo año, se retomaron las funciones del Consejo de VcM, que vela por el cumplimiento de las acciones comprometidas.

Desde el año 2017, la Universidad ha implementado instrumentos que miden el impacto de las actividades de VCM en el aprendizaje de los estudiantes. Éstos se han evidenciado a través de la participación del taller de cierre anual de VCM, encuestas de campos clínicos y aumento porcentual de aprobación de las asignaturas sello.

En el año 2019 se realizó un análisis de los focos del quehacer en las acciones de VcM, poniendo énfasis en los actores relevantes internos y externos, así también en cuáles eran las líneas de acción que las diferentes instituciones de educación superior seguían para su accionar. Esta propuesta fue presentada al Directorio durante el año 2020, quedando representada en la actualización de la Política.

Las carreras realizan actividades vinculadas a su especialidad, enmarcadas en las líneas declaradas en la política de VCM (Docencia, Productivo y Comunitario), desde los planes de Facultad que buscan contribuir al logro del desarrollo de las competencias del perfil de egreso, desde los servicios formales entregados a través de las clínicas odontológicas, veterinarias, jurídicas, centro de atención psicológica, y el Consultorio Universitario de La Serena. Además, desde las sedes, se generan programas de servicio a la comunidad, de acuerdo a las necesidades de las regiones en las que están insertas.

La Universidad cuenta con tres mecanismos que retroalimentan los procesos académicos:

1. Envío de encuestas a egresados y empleadores.
2. Validación de perfil de egreso.
3. Envío de encuesta de empleabilidad a egresados y titulados, y encuesta de percepción de empleadores de titulados.

A través del desarrollo de actividades prácticas, las carreras cuentan con instancias de vinculación laboral, tal como se establece en el Modelo Educativo.

La Universidad, en su compromiso con la comunidad, realizó la 1° Feria Laboral Online durante el año 2020, como una herramienta de empleabilidad creada con el objetivo de publicar ofertas de práctica profesional, empleo part time y full time. Esto permite brindar apoyo en la gestión de búsqueda de empleo, facilitando la inserción laboral tanto de la comunidad universitaria como de la comunidad externa donde está inserta la Institución, formalizando redes y difundiendo ofertas laborales.

La Universidad ha establecido lineamientos estratégicos, tributando directamente a los objetivos de desarrollo sostenible establecidos por la ONU. Para estos efectos, el objetivo 8 tiene como fin “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” motivando la generación de acciones concretas que potencien el trabajo decente y el desarrollo económico de las regiones donde está presente la Institución, estimulando el aumento de los niveles de productividad, el espíritu empresarial y la creación de empleo.

Según información de la empresa administradora de la plataforma Reqlut, la Universidad del Alba se convierte en pionera en la modalidad de feria laboral online abierta a la comunidad externa y con alcance nacional.

Con el permanente afán de potenciar las competencias de los egresados, cumpliendo acciones del Plan de Mejoras 2020 derivado de la encuesta de empleabilidad 2019, se creó el Centro de Colocación Laboral (CCL), que plantea los siguientes objetivos:

- Orientar a los egresados y titulados en la búsqueda activa de empleo.
- Aumentar la tasa de empleabilidad enfocando los esfuerzos en aquellos egresados con 1 año de egreso y con 2 años de cesantía.
- Asegurar la eficacia del proceso de colocación laboral, apuntando a desarrollar un modelo de acompañamiento que fortalezca el sentido de pertenencia, la comunicación eficaz y la reciprocidad entre los egresados y la Universidad.

Los resultados obtenidos de estas capacitaciones fueron positivos respecto de los años anteriores, sin embargo, durante el año 2021, producto del desgaste generado por la pandemia y el elevado tiempo de conexión telemática, se generó menos participación.

Cada semestre, desde el año 2020, se emite un informe de resultados de las encuestas aplicadas a quienes finalizan y a quienes abandonan los cursos. Algunas acciones realizadas en pos de tener un mayor alcance y de resguardar la adaptabilidad a los diferentes escenarios que el medio presenta, son las siguientes:

- Implementación semanal de seguimiento para cursos asincrónicos, donde se ofrece acompañamiento a los egresados que por diferentes razones no han terminado el proceso.
- Ajuste del número de horas semanales y días en que se imparten las unidades de cursos sincrónicos.
- Seguimiento de todos los egresados que informan estar sin empleo en encuesta de empleabilidad, a través de llamados telefónicos y correos electrónicos.
- Invitación masiva a través de correo a los pre egresados, y estudiantes que cursan su último semestre académico.

V.16. EVALUACIÓN GLOBAL DEL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO

La emergencia sanitaria indujo a improvisar escenarios formativos no presenciales, en el que se destaca el alto compromiso con la Universidad de todos los agentes que intervienen en el proceso educativo. Del mismo modo, se destaca el equipo docente por su solidez y compromiso con la Universidad y con los estudiantes.

Se contó con un equipo técnico con un elevado manejo conceptual y dominio en las áreas disciplinares en las que se desempeñaban, lo que permitió incorporar herramientas metodológicas y de evaluación, en un contexto de enseñanza no presencial sincrónico y asincrónico, y contar con herramientas tecnológicas para controlar el plagio.

Para las autoridades académicas, como los docentes y los equipos técnicos, la virtualización presentó un desafío mayor, esto en consideración al uso de una plataforma desconocida, planificación indiferenciada de la presencial, con docentes y estudiantes habituados a la presencialidad y/o con poca experiencia en el uso de tecnologías de información. De hecho, las evaluaciones docentes tienen una caída por el factor pandemia que obligó a la virtualización de la docencia, en un ambiente y con herramientas que no necesariamente todos los docentes manejaban, en cuanto a la manera de estructurar una clase con las particularidades que dicha modalidad implica.

Por otra parte, los alumnos también se vieron enfrentados a una nueva forma de enseñanza, a la cual la mayoría tampoco estaba preparada. Cabe señalar en este punto, que la plataforma de clases en línea fue reemplazada para mejorar su funcionalidad, por lo que los cambios y adecuaciones, tanto de los alumnos como de los docentes, pueden haber afectado la apreciación de los primeros ante los métodos de enseñanza.

La sustentabilidad de la Institución está íntimamente ligada al proceso de oferta académica que es la principal fuente que dispone la Universidad para asegurar ingresos. En el año 2021, el 83% de su matrícula nueva de pregrado se concentró en seis carreras, correspondientes al 74% de la matrícula total, estas son Psicología, Enfermería, Derecho, Medicina Veterinaria, Kinesiología y Medicina, pasando, entre los años 2017 y el 2021, de un 55% a un 74% de la participación en la matrícula total, y de un 65% a un 83% de la matrícula nueva en el mismo período. Esta dependencia genera la necesidad de diversificar la oferta o potenciar la oferta vigente, por las implicancias en el mediano y largo plazo. Cabe reconocer que, después de haberse mantenido constante la matrícula de estudiantes nuevos en el período 2017-2020 en alrededor de 1400 estudiantes cada año, en el año 2021 se produjo un alza de un 42%, producto de la gestión a nivel institucional.

El diseño de carreras y su apertura se desarrolla de acuerdo a la normativa vigente y al Manual de Gestión Curricular, que fue actualizado en el año 2019 y que, actualmente, se encuentra en proceso de revisión, en consideración a los aprendizajes desarrollados por efectos de la pandemia y la virtualización del proceso de Enseñanza-Aprendizaje. Para ello, se desarrolla un currículo alineado con las demandas del medio y su vinculación con el medio productivo y social, además de las técnicas y estrategias del proceso de enseñanza-aprendizaje, en la búsqueda de garantizar la excelencia y efectividad de la formación, promoviendo el desarrollo personal, familiar y social, para que los egresados sean un aporte al desarrollo regional y del país.

La pertinencia de la oferta académica para la Institución, entre otros factores, se basa en la empleabilidad que la posiciona en el lugar 13 de las 17 Universidades acreditadas por tres y cuatro años, con un 53,8% al primer año.

La encuesta de informantes clave indica que los empleadores, en el criterio de estructura curricular, se manifiestan de acuerdo, en un 83%. Los egresados, en el mismo criterio, se manifiestan de acuerdo, en un 79%; en tanto los docentes en un 81%, y los estudiantes en un 73%. Es decir, hay un consenso en que la estructura curricular satisface las expectativas.

Tal como se comentó, los cambios institucionales, la vandalización de la Casa Central y la pandemia, acompañados de un período de estrechez presupuestaria, generó que algunos procesos tuvieran un retraso, ya que el foco de la gestión era la superación de estas condiciones. Es así como la evaluación de las carreras, en cuanto a su perfil de egreso y lo que de esta evaluación se desprendiera, se debía hacer a los cinco años según la norma interna. Esto en algunas carreras se ha visto postergado, lo que se ha remediado ya sea planificando su revisión, o llevándola a cabo.

Para los egresados, estudiantes y docentes, los criterios de admisión son claros y los colaboradores indican que el sistema de admisión es adecuado a los propósitos institucionales, es decir, todos los estamentos revelan que el proceso de admisión es transparente, claro y alineado a los propósitos institucionales. Además, indican que la Institución cuenta con una política arancelaria acorde a su población objetivo, lo que sintoniza plenamente con los propósitos de inclusión.

La Universidad cuenta con una caracterización académica y sociodemográfica al ingreso que, en términos generales, ha tenido poca variación en los últimos diez años. Esta definición es utilizada para el desarrollo del proceso formativo y permite focalizar los apoyos institucionales académicos y no académicos, ya que da a conocer las potencialidades y carencias al momento del ingreso de los estudiantes, especialmente en los ámbitos educativo, social y cultural, facilitando las acciones de gestión con información pertinente y actualizada.

Se cuenta con una normativa exhaustiva y única, conocida y validada por la comunidad académica, alineada con el Modelo Educativo y los propósitos institucionales que regulan los aspectos operacionales para mantener los estándares tendientes a la calidad, en relación a las características propias de cada carrera y sus necesidades. Además, se han definido estándares de infraestructura y equipamiento para la ejecución de los programas de estudio que aseguran la equalización de las actividades académicas en salas de clases,

laboratorios y talleres en similares condiciones en todas las sedes y modalidades. Esto, sumado a la gestión matricial, permite que la docencia en sedes reciba los mismos insumos, lineamientos y orientaciones desde las Facultades y Escuelas, como también una estructura curricular única orientada a la consecución del perfil de egreso para cada carrera, a través de la malla curricular, los planes de estudios, los programas de asignaturas y una matriz de tributación curricular únicos, que garantizan un proceso de enseñanza-aprendizaje en condiciones de homogeneidad.

Dada la mejora en la tasa de aprobación, es esperable un aumento en la tasa de titulación oportuna a mediano plazo, mejorando las cifras exhibidas actualmente. Esta mejora valida las iniciativas en materia de nivelación y remediales definidas en la política de acompañamiento estudiantil.

Todos los mecanismos de la Política de Acompañamiento al Estudiante tienen como objetivo fundamental procurar el adecuado avance curricular, lo que muestra un gran logro dados los resultados obtenidos producto del apoyo académico, tanto en remediales como ayudantías.

La organización estudiantil es impulsada y propiciada por el DAE, que promueve la elección de delegados por curso, los que a su vez conforman centros de estudiantes por carreras. Las Sedes de La Serena y Chillán cuentan con federación de estudiantes que tienen como rol representar a los estudiantes y sus inquietudes frente a la autoridad. Un segundo objetivo es la participación activa en la vida universitaria, de un modo crítico y constructivo, que contribuye o complementa el desarrollo integral como personas y futuros profesionales. Los estudiantes reconocen que existen centros de estudiantes y que permiten canalizar demandas y necesidades a las autoridades, en un 73%, y que son escuchados en sus demandas y necesidades, con una aceptación de un 63%.

El porcentaje de docentes calificados como “Excelente” y “Bueno”, corresponde a un 90% en el período 2017- 2019; sin embargo, la evaluación en estas mismas calificaciones disminuye a 67%, en los años 2020 y 2021. Esta fluctuación puede explicarse mayoritariamente por la falta de contacto y apego entre docente y estudiante (producto de la pandemia), y por el proceso de aprendizaje que debieron hacer los docentes en el período de la virtualización de la docencia.

Existe homogeneidad y sistematización de los seis objetivos establecidos en la política de investigación que orienta el trabajo de los comités de Facultad, en el marco de los objetivos estratégicos institucionales. En síntesis, en el ámbito de las áreas con mayor desarrollo se encuentran: la coherencia y articulación entre los propósitos institucionales y el Modelo Educativo con las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad que se desprenden de ellos; el cuerpo normativo vigente en apertura y cierre de sedes y carreras; la definición y mecanismos para la revisión, actualización y seguimiento del perfil de egreso, que ha sido revisado y actualizado en concordancia con el Modelo Educativo vigente y con mecanismos de definición y validación dispuestos por la Institución con informantes internos y externos; un Modelo Educativo que es aplicado de manera homogénea en todas las sedes a través de las distintas unidades académicas; una política y un sistema de acompañamiento estudiantil, reconocidos y valorados por la comunidad educativa y pares evaluadores; una política y un sistema de acompañamiento al docente bien valorados por la comunidad universitaria; y una política para el seguimiento de egresados y titulados.

Por otra parte, las áreas con menor desarrollo son: la brecha en retención respecto del sistema universitario; la falta de una estandarización de la infraestructura destinada a la docencia; la falta de un mayor desarrollo y divulgación en investigación; la baja proporción de académicos con grado de magíster y doctor en la planta docente; y la profundización del relacionamiento con egresados y empleadores, a efectos de retroalimentar el proceso formativo.

VI. FORTALEZAS, DEBILIDADES INSTITUCIONALES Y PLAN DE MEJORAS

VI.1. FORTALEZAS INSTITUCIONALES

1. La Universidad cuenta con una clara y difundida declaración de misión, visión y propósitos institucionales y un plan estratégico de desarrollo alineado con estos.
2. La Institución posee las políticas, mecanismos e instrumentos para asegurar una plena y razonable homogeneización del proceso formativo en las sedes, las cuales son geográficamente distantes y que poseen entornos muy disímiles.
3. Se ha logrado una favorable evolución que han presentado los principales indicadores económicos– financieros aseguran la viabilidad del PED y la sustentabilidad del proyecto institucional en el largo plazo.
4. El sistema de gobierno, la estructura organizacional y las normativas son funcionales a los propósitos declarados.
5. Se cuenta con un modelo educativo que está articulado con los propósitos institucionales y que orienta la gestión y desarrollo de la oferta educativa.
6. Los perfiles de egreso y planes de estudio de las carreras han sido actualizados y validados en el marco del Modelo Educativo y con el aporte de docentes, egresados y empleadores.
7. Se cuenta con políticas y mecanismos de acompañamiento estudiantil y de acompañamiento docente que son valorados por la comunidad universitaria y que permiten efectivas intervenciones de mejora en el proceso de enseñanza y aprendizaje y las tendencias de las tasas de progresión académica.
8. La Institución ha evidenciado una efectiva capacidad de gestión que logró, en un par de años, una inflexión positiva en el ámbito docente (matrícula, carrera académica) y económico – financiero (gastos de operación, inversiones).
9. La Universidad instaló recursos tecnológicos adecuados y una gestión de personal consecuente para establecer y desarrollar la docencia remota.
10. El equipo de gestión académico y financiero ha instalado una cultura y una alta capacidad de transformar las contingencias en posibilidades de desarrollo institucional.

VI.2. DEBILIDADES INSTITUCIONALES

1. La estandarización cabal de los espacios al servicio de la docencia aún se encuentra en desarrollo.
2. Se requiere un mayor grado de divulgación de los resultados de investigación con impacto en el pregrado.
3. Se requiere mejorar la comunicación bidireccional en los niveles y sedes, a fin de asegurar la plena eficiencia y efectividad operativa.
4. Se requiere aumentar el porcentaje de docentes con grados de Magíster y Doctor y adecuada dedicación contractual, en todas las sedes.
5. Se requiere avanzar en la estandarización de compensaciones, incentivos y beneficios que permita atraer y retener el talento profesional.
6. Falta sistematización de la evaluación de desempeño.
7. Falta una retroalimentación más amplia y sistemática de egresados y empleadores en las carreras de pregrado.
8. Es preciso una mayor diversificación de las fuentes de financiamiento.
9. Es preciso una mayor cobertura del sistema de aseguramiento de la calidad en los niveles de gestión y de las funciones académicas.
10. La retención aún es baja en relación a la media del sistema universitario.

VI.3. PLAN DE MEJORAS

La Universidad del Alba, en el marco de su proceso de autoevaluación institucional, ha llevado adelante una reflexión crítica con toda su comunidad universitaria, en las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado. Como resultado de dicho ejercicio de autorregulación, se identificaron ámbitos de mejora que la

Universidad debe atender de manera prioritaria, en orden a facilitar el despliegue de su proyecto académico institucional, en correspondencia con sus propósitos y objetivos de desarrollo.

Para abordar dichos desafíos, se ha diseñado el presente Plan de Mejoras Institucional, el cual tiene un horizonte táctico de cuatro años, a fin de atender las debilidades más urgentes que fueron identificadas en el proceso auto evaluativo.

Este plan contempla proyectos para abordar cada una de las debilidades debidamente operacionalizadas, definiendo para cada una de ellas metas de logro e indicadores de medición, así como acciones a implementar, unidades responsables de su ejecución, recursos y plazos.

A su vez, se propició en el presente Plan de Mejoras Institucional, que la totalidad de las metas comprometidas para el final del período tuviesen un carácter cuantitativo, a fin de poder medir el logro efectivo de la superación de las debilidades pesquisadas.

Para efectos de valorización del Plan de Mejoras solo se consideraron partidas adicionales al presupuesto corriente.

PARTIDAS AGREGADAS DE COSTOS DEL PLAN DE MEJORAS EN M\$

Ítem/Año	2023	2024	2025	2026
Remuneraciones	84.073	235.581	427.446	593.283
Costo Docente	409.866	528.559	699.324	780.206
Acreditación	61.350	69.000	168.000	75.000
Otros Costos no Clasificados	16.000	28.000	48.000	68.000
Vinculación con el Medio	18.000	22.000	26.000	26.000
Servicio de Administración	40.600	40.600	46.600	52.600
Construcciones y Obras	600.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Total General	1.229.889	1.923.739	2.415.370	2.595.089

PLAN DE MEJORAS DETALLADO

ÁREA	DEBILIDAD	PROYECTO	OBJETIVO	ACCIÓN	INDICADOR	META / PLAZO				RESPONSABLE	PRESUPUESTO ADICIONAL				
						2023	2024	2025	2026		2023	2024	2025	2026	
Infraestructura	La estandarización cabal de los espacios al servicio de la docencia aún se encuentra en desarrollo.	Fortalecimiento de la infraestructura académica.	Actualizar y desarrollar estándares y adecuar planes de infraestructura, equipamiento y recursos materiales.	Actualizar planes de infraestructura según estándares	Planes establecidos	100%				Vicerrectoría de Administración y Finanzas	600.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	
				Implementar planes de infraestructura	% de avance en la implementación de planes	30%	50%	70%	100%						
				Diseñar el sistema de alerta	Diseño establecido	100%									
				Implementar un sistema de alerta de mantención preventiva y correctiva de los recursos que inciden en la labor docente.	Implementar el sistema de alerta	% de avance en la implementación	20%	50%	100%						
				Definir el equipamiento relevante para cada sede y establecer un cronograma para la estandarización	% de avance en el cronograma		70%	90%	100%						
Investigación y docencia	Se requiere un mayor grado de divulgación de los resultados de investigación con impacto en el pregrado.	Desarrollo de la investigación con incidencia en los procesos formativos	Fomentar la productividad académica con vinculación y/o mejora en la docencia	Participación apropiada en el presupuesto institucional de la investigación de mejora y/o vinculada a la docencia	% de aumento en el presupuesto asociado a Investigación	20%	25%	25%	30%	Vicerrectoría Académica / Dirección General de Investigación, Innovación y Postgrados	8.000	20.000	40.000	60.000	
				Mecanismos y estrategias efectivas de vinculación de la enseñanza - aprendizaje con investigación	Mecanismos establecidos	100%									
				Convenios y conformación de redes, al menos nacionales, de investigación en mejoramiento docente.	Estrategias con impacto en el proceso formativo	30%	50%	100%							
				Convenios y conformación de redes, al menos nacionales, de investigación en mejoramiento docente.	Número de convenios y/o redes conformadas.	5	5	7	7						
				Capacitación de académicos en formulación de proyectos de investigación vinculados a la docencia.	% de académicos capacitados según planificación	80%	100%	100%	100%						
				Levantar indicadores de vinculación de la docencia e investigación, asegurando seguimiento y ajustes de mejora	Reporte de indicadores y seguimiento	100%	100%	100%	100%						
				Rendición de cuentas periódica sobre avance y resultados de proyectos.	Reporte de rendición de cuentas	semestral	semestral	semestral	semestral						
Conformar un Centro Institucional de Investigación en Enseñanza y Aprendizaje.	Formalización de un centro institucional.	Centro formalizado y en operación.	100%	100%	100%	100%									
gestión de personas	Se requiere mejorar la comunicación bidireccional en los niveles y sedes, a fin de asegurar la plena eficiencia y efectividad operativa	Adecuación de la aplicación de normativas pertinentes a los objetivos de la gobernanza institucional	Elaborar un plan de fortalecimiento de los mecanismos internos de comunicación	Rediseño del plan de comunicaciones internas	Plan rediseñado y en desarrollo	100%	100%	100%	100%						
				Evaluar la información relevante requerida por los grupos de interés para dar respuesta pertinente y oportuna	Levantamiento y análisis de la información requerida por los grupos de interés	Reporte de análisis con recomendaciones y difusión	100%	100%	100%						100%
Docentes	Se requiere aumentar el porcentaje de docentes con grados de Magíster y Doctor y dedicación contractual, en todas las sedes.	Fortalecimiento del cuerpo docente	Aumentar el porcentaje de docentes de jornada completa a partir de reducción de jornadas parciales y horarias	Análisis de factibilidad de cambio de jornada de académicos con jornadas parciales y honorarias y con grados académicos a jornada completa	Informe de análisis de factibilidad realizado	100%				Vicerrectoría Académica / Vicerrectoría de Administración y Finanzas	328.055	395.541	491.145	547.383	
				Mejorar el indicador de académicos con grado de Magíster y Doctorado	Aumento de la cantidad de docentes con grado de Magíster y Doctorado	% de aumento de académicos con grado de Magíster y Doctorado	10%	15%	15%						15%
Gestión de personas	Se requiere avanzar en la estandarización de compensaciones, incentivos y	Fortalecimiento de la carrera profesional	Establecer bandas salariales e implementarlas según una planificación especial	Análisis de mercado y de contexto para el establecimiento de bandas salariales	Análisis realizado	100%				Vicerrectoría de Administración y Finanzas / Dirección General de	6.000				
				Elaboración de una política	Política formalizada	100%									
											157.884	358.599	624.275	814.715	

	beneficios que permita atraer y retener el talento profesional.			de bandas salariales, incentivos y beneficios, y planificación de su implementación	Plan aprobado por VRA y VRAF	100%				Gestión de Personas									
	Implementación de bandas salariales, incentivos y beneficios			% de avance en la implementación	50%	70%	90%												
	Falta sistematización de la evaluación de desempeño.			Sistematizar los procesos de evaluación de desempeño	Implementación sistemática del sistema de evaluación de desempeño	% de colaboradores con evaluación de desempeño	80%	85%	90%						90%	8.000	9.000	10.000	11.000
					Elaboración de un plan de capacitación y perfeccionamiento	Plan de capacitaciones aprobado por VRA y VRAF	100%	100%	100%						100%	25.000	30.000	35.000	40.000
		Implementación del plan de capacitación y perfeccionamiento	% de colaboradores en capacitación/perfeccionamiento	15%	20%	25%	30%												
Participación (egresados y empleadores)	Falta una retroalimentación más amplia y sistemática de egresados y empleadores en las carreras de pregrado.	Fortalecimiento de la relación con egresados y empleadores	Aumentar la apropiada participación de egresados y empleadores en las actividades institucionales	Incentivos para la participación de egresados y empleadores en actividades institucionales	Incentivos diseñados	100%				Dirección General de Vinculación con el Medio y Comunicaciones									
				Implementación de un programa de fidelización para egresados y empleadores	Programa anual de fidelización validado y en ejecución	100%	100%	100%	100%						12.000	12.000	12.000	12.000	
				Asegurar una oferta de educación continua consecuente con la retroalimentación recibida	Oferta de continuidad de estudios de interés para egresados	Número de programas ofertados	2	3	3						4	3.000	5.000	6.000	6.000
Recursos	Es preciso una mayor diversificación de las fuentes de financiamiento.	Aseguramiento de la diversificación de fuentes de financiamiento	Diversificar la oferta de pregrado	Diagnóstico de la capacidad para generar otros ingresos que el pregrado	Diagnóstico realizado	100%				Vicerrectoría Académica / Vicerrectoría de Administración y Finanzas									
				Plan de diversificación de ingresos	Plan de diversificación aprobado y validado		100%												
			Ampliar la oferta de postgrado y de educación continua	Implementación del plan, considerando ampliación de oferta Advance, posgrado, educación continua y cursos de capacitación y otros servicios	Plan anual implementado		100%	100%	100%										
Aseguramiento de la Calidad	Es preciso una mayor cobertura del sistema de aseguramiento de la calidad en los niveles de gestión y de las funciones académicas.	Ampliación de la cobertura del sistema de aseguramiento de la calidad	Elaborar un plan de instalación de mecanismos claves de aseguramiento de la calidad en las unidades de trabajo	Plan de instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad (nivel institucional, facultad, escuelas, otras unidades)	Plan diseñado, validado y socializado	100%					Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Planificación								
				Implementación del plan	% de avance de implementación del Plan	30%	60%	80%	100%										
				Seguimiento y evaluación del plan y ajustes	Informes evaluativos con ajustes		100%	100%	100%										
			Aplicar anualmente la consulta a informantes clave y recomendar ajustes de mejora	Aplicación de encuestas a informantes clave	Encuestas aplicadas anualmente	100%	100%	100%	100%	1.600						1.600	1.600	1.600	
			Asegurar el seguimiento de planes de mejora	Seguimiento y control de planes de mejora	Informes de cumplimiento de planes	100%	100%	100%	100%	61.350						69.000	168.000	75.000	
			Implementar normas ISO en procesos o áreas relevantes	Aplicación de normas ISO en procesos o áreas definidas	% de implementación de normas ISO definidas	100%	100%	100%											
			Capacitar a equipos de gestión interna en aseguramiento de la calidad	Capacitación de equipos de gestión seleccionados	% implementación de plan de capacitación	50%	100%												
			Ampliar la cobertura de autoevaluación y certificación/acreditación de carreras y programas	Autoevaluación de carreras y programas seleccionados	% Avance procesos auto evaluativos según programación	70%	100%	100%											
		Certificación/acreditación de carreras y programas según programación	% avance en certificaciones / acreditaciones según programación	70%	90%	100%	100%												
Retención	La retención aún es baja en relación a la media del sistema	Mejora de la tasa de retención en carreras de	Identificar los factores que inciden en la retención	Análisis por carrera de los factores que afectan la retención	Reporte semestral de análisis y seguimiento por carrera	100%	100%			Vicerrectoría Académica / Vicerrectoría de	8.000	10.000	11.350	11.391					

universitario.	pregrado	Establecer un plan de mejora de la retención en carreras críticas	Plan de mejora en carreras críticas	Plan de mejoras implementado y su seguimiento	80%	100%	100%		Administración y Finanzas				
		Revisar y ajustar el sistema de alerta temprana de deserción	Reformulación de la aplicación del sistema de alerta temprana de deserción	Informe del diagnóstico del sistema de alerta temprana y ajustes aplicados		100%				8.000	8.000	8.000	8.000
TOTAL										1.229.889	1.923.739	2.415.370	2.595.089