

COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN
ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N° 1025
5 DE OCTUBRE DE 2016

En la ciudad de Santiago, a miércoles 5 de octubre de 2016, siendo las 09:00 horas, en las oficinas de la Comisión Nacional de Acreditación, situadas en calle Santa Lucía N°360, piso 6, comuna y ciudad de Santiago, se celebra la sesión extraordinaria número mil veinticinco, presidida por su Presidente, el Comisionado Alfonso Muga, con la asistencia de los comisionados Jaime Alcalde, Dora Altbir, Hernán Burdiles, Víctor Fajardo, María Fernanda Juppet, Ezequiel Martínez, María de la Luz Mora, Walter Reccius, Javier Ruiz del Solar, Alejandro Weinstein y Paula Beale, ésta última quien también se desempeña como Secretaria Ejecutiva y Ministra de Fe de la Comisión. Excusan su inasistencia los comisionados Alejandra Contreras, Víctor Cubillos, Fernando Escobar y Blanca Palumbo. Asiste como Secretario de actas, el abogado de Fiscalía de la CNA, Claudio Bahamonde, y como invitada, la Jefa del Departamento de Acreditación Institucional, Claudia Venegas.

**1. PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE LA
UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ.**

Los comisionados tuvieron a la vista, en forma previa a la sesión, la siguiente documentación:

- Ficha Introdutoria Institucional.
- Informe de Auto evaluación y el conjunto de sus anexos
- Informe de Evaluación Externa (IEE)
- Observaciones de la Institución al IEE

- Minutas de la Secretaría Ejecutiva que resumen los antecedentes anteriores y que los inscriben en una perspectiva sistemática.

El Presidente del Comité de Pares efectuó una relatoría en base a los antecedentes emanados de la evaluación externa, en la que se refirió a las áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado. El documento que apoyó la exposición del relator se incorpora como anexo al final de la presente acta.

Los comisionados analizaron los antecedentes y debatieron sobre ellos, adoptando finalmente el acuerdo siguiente:

ACUERDO N° 1902 La Comisión, por la mayoría de sus miembros presentes, acuerda acreditar por el periodo de cuatro años a la Universidad Católica Silva Henríquez, en las áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado.

A favor de la decisión estuvieron los comisionados Dora Altbir, Hernán Burdiles, Víctor Fajardo, María Fernanda Juppet, Ezequiel Martínez, María de la Luz Mora, Alfonso Muga, Walter Reccius, Javier Ruiz del Solar y Alejandro Weinstein. Por un menor número de años estuvo el Comisionado Jaime Alcalde.

Los fundamentos de la decisión se consignarán in extenso en la respectiva Resolución, cuya redacción y notificación se encomiendan al Presidente de la Comisión y a la Secretaría Ejecutiva.

2. MODIFICACIÓN DE LA TABLA

Los comisionados adoptaron el siguiente acuerdo.

ACUERDO INTERNO N°476: La Comisión, por la unanimidad de sus miembros presentes, dado lo avanzado de la hora, acuerda modificar la tabla de la presente sesión, en el sentido de analizar en una próxima lo relativo al punto “*Propuesta para abordar procesos de acreditación de pedagogías*”.

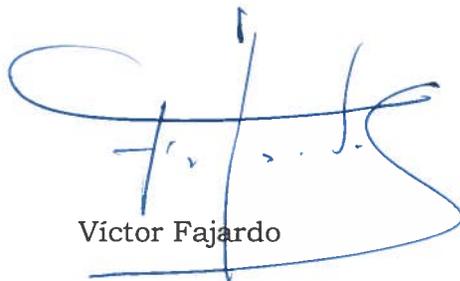
Siendo las 11:20 horas finaliza la sesión.



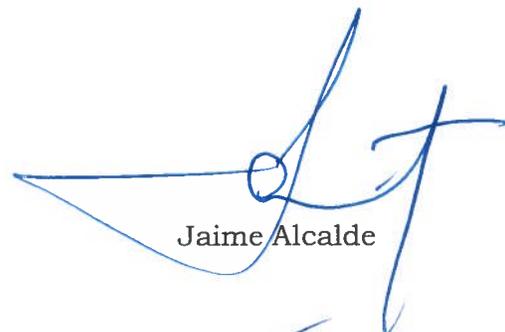
Alfonso Muga



Dora Altbir



Víctor Fajardo



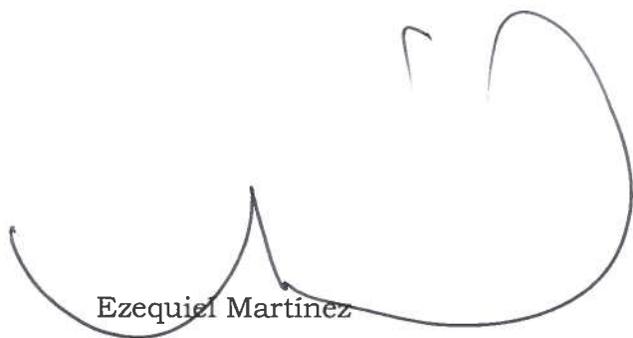
Jaime Alcalde



Hernán Burdiles



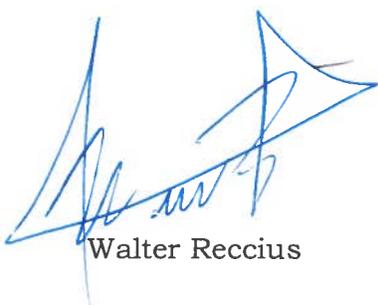
María Fernanda Juppé



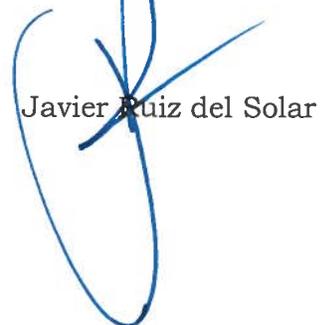
Ezequiel Martínez



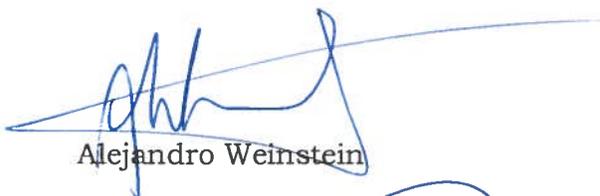
María de la Luz Mora



Walter Reccius



Javier Ruiz del Solar



Alejandro Weinstein



Paula Beale
Ministro de Fe
Comisión Nacional de Acreditación



Relatoría: Visita de Pares

Universidad Católica Silva Henríquez

Contexto Institucional

Antecedentes:

- La Universidad Católica Silva Henríquez (ex Universidad Blas Cañas, ex Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez) fue constituida en el año 1990 como una corporación de derecho privado sin fines de lucro, continuadora del Instituto Profesional Blas Cañas, fundado en el año 1981. Obtuvo su reconocimiento oficial el año 1991 e inició actividades académicas el año 1992, bajo la supervisión del Consejo Superior de Educación. En el año 1993, la Conferencia Episcopal de Chile reconoció a la Universidad Blas Cañas como católica y junto con la Congregación Salesiana de Chile se incorporaron como socios activos de la institución. Obtuvo su plena autonomía, de conformidad a lo establecido en la Ley, en el año 2003. En el año 2007, la Conferencia Episcopal de Chile se retira de la Corporación, incorporándose la Fundación Obra Don Bosco. Junto con lo anterior, la institución adopta su actual nombre: Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH).
- Al año 2016, la UCSH desarrolla actividades académicas en su única sede de la ciudad de Santiago, contando con una matrícula total de 6.377 estudiantes. Más del 90% de los estudiantes están matriculados en los 26 programas de pregrado correspondientes a las áreas disciplinarias de administración y comercio, ciencias, ciencias sociales, derecho, educación, salud y tecnología. La Universidad está organizada en 4 Facultades, en torno a las cuales se dictan los programas de pregrado.

Contexto Institucional

Antecedentes:

Son fundamentales en la misión institucional y proyecto de la universidad, tanto el legado del Cardenal Silva Henríquez, quien fuera uno de los impulsores de la creación del Instituto Profesional y la Universidad Blas Cañas, como la visión educativa y el compromiso con el desarrollo humano de los niños y jóvenes que viven en contextos de vulnerabilidad y exclusión social, propias de la Congregación Salesiana y de la Fundación Obra Don Bosco. De acuerdo al Plan de Desarrollo vigente, la misión de la Universidad es:

- *“contribuir al desarrollo integral de sus estudiantes y de este modo de la familia humana, ofreciendo una educación superior de excelencia a todos quienes puedan beneficiarse de ella, especialmente a los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, a partir del modelo de formación salesiano inspirado en la razón, el amor y la trascendencia.”*

Fuente de información. Informe de pares pág.2



Nombre de la Institución	Universidad Católica Silva Henríquez
Año de Fundación	1992
Año de Certificación de la Autonomía:	2003

Nombre de la instalación	Ciudad	Dirección	Año de creación
Casa Central	Santiago	General Jofré N°462	1986



AUTORIDADES.

Directorio / Junta Directiva / Asamblea Superior

Nombre director	Estamento al que representa	Modo de designación	Título profesional / grado académico	Año de nombramiento
Alberto Lorenzelli	Provincial de la Congregación Salesiana de Chile	derecho propio	Doctor en Teología	2013
Maria José Lemaitre del Campo	Asamblea de Socios	Resolución de Presidencia	Sociologa	2012
Nelson Moreno Ruiz	Asamblea de Socios	Resolución de Presidencia	Docente	2013
David Albornoz Pavisic	Consejo Inspectorial	Resolución de Presidencia	Profesor de Religión. Doctor en Derecho Canónico	2012
Matko Koljiatic Maroevis	Asamblea de Socios	Resolución de Presidencia	Ingeniero Comercial	2016
Beatrice Avalos Davidson	Asamblea de Socios	Resolución de Presidencia	Profesora de Historia, Doctor en Educación	2015
Sergio Martinic Valencia	Asamblea de Socios	Resolución de Presidencia	Antropologo	2015
Jorge Baeza Correa	Rector	Resolución de Presidencia	Sociologo	2013

IDENTIFICACIÓN DE AUTORIDADES UNIPERSONALES

Cargo	Nombre	Título profesional / grado académico	Año de nombramiento	Modalidad contractual	Dedicación horaria
Presidente y Gran Canciller	Alberto Lorenzelli	Doctor en Teología	2013	Contrato de trabajo	No aplica
Rector	Jorge Baeza Correa	Sociólogo	2013	Contrato de trabajo	Jornada completa
Vicerrector Académico	Manuel Pérez Pastén	Profesor de Filosofía	2012	Contrato de trabajo	Jornada completa
Vicerrector de Administración y Finanzas	Guillermo Escobar Alaniz	Ingeniero Comercial	2010	Contrato de trabajo	Jornada completa
Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Fernando Vergara Henríquez	Doctor en Filosofía	2013	Contrato de trabajo	Jornada completa
Director de Planificación y Desarrollo	Patricio Guerrero Molina	Ingeniero Comercial	2010	Contrato de trabajo	Jornada completa
Secretario General	Patricio Rosende Lynch	Abogado	2011	Contrato de trabajo	Jornada completa
Decano de la Facultad de Ciencias Religiosas y Filosofía	Carlos Ábrigo Otey	Doctor en Teología	2014	Contrato de trabajo	Jornada completa
Decano de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas	Álvaro Acuña Vercelli	Magíster en Dirección de Márketing y Comercial	2014	Contrato de trabajo	Jornada completa
Decana de la Facultad de Educación	Marisol Álvarez Cisternas	Doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación	2014	Contrato de trabajo	Jornada completa
Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud	Carlos Díaz Cabre	Kinesiologo	2014	Contrato de trabajo	Jornada completa



Resumen Ejecutivo

Misión Institucional

“Contribuir al desarrollo integral de sus estudiantes y de este modo de la familia humana, ofreciendo una educación superior de excelencia a todos quienes puedan beneficiarse de ella, especialmente a los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, a partir del modelo de formación salesiano inspirado en la razón, el amor y la trascendencia.”

Visión Institucional

“La Universidad Católica Silva Henríquez, a partir del ideario formativo de Don Bosco y del Sueño de Chile, legado del Cardenal Silva Henríquez, quiere ser reconocida como una Universidad inclusiva e innovadora, que orienta su docencia, investigación y vinculación con el medio al conocimiento, protección y promoción de la juventud, la familia, la ecología humana y el bien común.”

Fuente de información: Informe de Pares , pág.2; www.ucsh.cl



Perfil del Estudiante

Perfil de Ingreso:

En concordancia con la Misión establecida en el Proyecto Institucional, la Universidad se propone ofrecer una educación superior de excelencia, especialmente para los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, en ésta perspectiva la Universidad ofrece servicios de apoyo a la docencia y recursos de formación complementaria, principalmente en servicios de atención e información de biblioteca, programas de intercambio estudiantil y financiamientos de estudios.

Fuente de información: Informe de Pares , pág.26.

CIFRAS GENERALES 1/6

UCSH	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Matrícula Total	5.235	4.836	4.844	5.014	5.415	6.377
Matrícula Nueva	1.516	1.264	1.554	1.582	1.615	1.819
Tasa de Retención 1er año (10 semestres)	67%	69%	72%	80%	81%	-
Académicos /Contrato indefinido	319	342	324	327	362	384
Académicos /Honorarios	37	52	58	52	60	56
Académicos /Contrata/plazo fijo	125	102	128	144	142	139

CIFRAS GENERALES 2/6

UCSH	2010	2011	2012	2013	2014
Tasa de Retención Total por cohorte (10 semestres)	47%	48%	51%	-	-
UCSH	2007	2008	2009	2010	2011
Tasa de Titulación Total por cohorte (10 semestres)	50%	47%	47%	32%	-
Tasa de Titulación Oportuna por cohorte (10 semestres)	39%	40%	41%	32%	-

Tiempo real de titulación expresado en semestre por cohorte.

Carreras de 10 semestres de duración.

Cohorte de titulación=>	Cohorte 2010	Cohorte 2011	Cohorte 2012	Cohorte 2013	Cohorte 2014	Cohorte 2015
	11,6	11,7	11,8	11,7	11,6	11,8

Egreso por cohorte

Carreras de 10 semestres de duración.

Cohorte	N° estudiantes matriculados	6° año	7° año	8° año	9° año	10° año	11° año	Total egresados
2005	618	305	43	8	3	0	0	359
2006	709	292	71	11	3	0		377
2007	816	315	74	8	8			405
2008	808	323	47	11				381
2009	799	327	48					375
2010	790	252						252

Datos de Empleabilidad

TABLA 1.3.10: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE ADMISIÓN, PROGRESIÓN DE ESTUDIOS E INSERCIÓN LABORAL

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Porcentaje de vacantes ocupadas	104%	78%	87%	107%	96%	116%
Tasa de retención de primer año	77%	74%	70%	72%	74%	81%
Tasa de retención de último año	59%	60%	58%	56%	51%	51%
Nota promedio de aprobación de primer año	5.3	5.2	5.3	5.3	5.2	5,3
Tiempo real de titulación (para 10 semestres)	12	12	12	12	12	12
Tiempo real de titulación (para 9 semestres)	10	10	10	10	10	10
Tiempo real de titulación (para 8 semestres)	10	9	10	10	10	10
Tiempo real de titulación (para 4 semestres)	5	5	5	5	5	5
Tiempo real de titulación (para 2 semestres)	-	2	2	2	-	3
Tasa de empleabilidad	-	89%	-	87%	86%	91%

Datos de Empleabilidad SIES

Institución	Acreditación de la institución	Carrera	% alumnos de Establecimientos Subvencionados	Deserción de 1 ^{er} año	Duración real (semestres)	Empleabilidad al 1 ^{er} año	Ingreso promedio al 4 ^o año	Arancel Anual 2015
Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez	4 años	Contador Público y Auditor	100,0%	s/i	s/i	98,3%	De \$1 millón a \$1 millón 100 mil	\$2.213.000
Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez	4 años	Educación Parvularia	90,1%	s/i	s/i	79,3%	De \$500 mil a \$600 mil	\$2.361.300
Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez	4 años	Ingeniería Comercial	97,7%	20,5%	11,8	88,2%	s/i	\$2.592.200
Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez	4 años	Pedagogía en Castellano	95,9%	s/i	11,7	89,5%	De \$600 mil a \$700 mil	\$2.455.800
Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez	4 años	Pedagogía en Educación Artística	95,8%	s/i	s/i	78,7%	s/i	\$2.455.800
Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez	4 años	Pedagogía en Educación Básica	97,0%	9,7%	9,6	89,5%	De \$600 mil a \$700 mil	\$2.455.800
Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez	4 años	Pedagogía en Educación Diferencial	93,5%	2,2%	10,8	95,1%	De \$600 mil a \$700 mil	\$2.455.800
Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez	4 años	Pedagogía en Educación Física	91,5%	11,1%	11,3	76,0%	De \$600 mil a \$700 mil	\$2.630.300
Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez	4 años	Pedagogía en Historia y Geografía	94,5%	27,8%	11,8	78,3%	De \$500 mil a \$600 mil	\$2.455.800

Datos de Empleabilidad SIES

Institución	Acreditación de la institución	Carrera	% alumnos de Establecimientos Subvencionados	Deserción de 1 ^{er} año	Duración real (semestres)	Empleabilidad al 1 ^{er} año	Ingreso promedio al 4 ^o año	Arancel Anual 2015
Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez	4 años	Pedagogía en Matemáticas E Informática Educativa	97,6%	s/i	s/i	97,6%	De \$700 mil a \$800 mil	\$2.455.800
Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez	4 años	Psicología	93,0%	15,3%	11,8	82,7%	De \$700 mil a \$800 mil	\$2.592.200
Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez	4 años	Trabajo Social	94,9%	14,8%	10,7	81,3%	De \$700 mil a \$800 mil	\$2.420.400

CIFRAS GENERALES (información financiera) 6/6

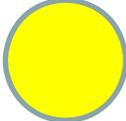
Resumen del Estado de Resultado					
Ingresos de actividades ordinarias	12.148.001	11.901.991	12.844.142	14.466.974	16.807.711
Gastos operacionales	(10.858.530)	(12.096.516)	(12.843.624)	(14.272.010)	(16.347.339)
Resultado operacional	1.289.471	(194.525)	518	194.964	460.372
Otros no operacionales	(77.597)	248.639	235.848	151.220	169.065
Superávit (Déficit) del ejercicio	1.211.874	54.114	236.366	346.184	629.437

Evaluación de la Sustentabilidad Financiera:

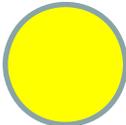
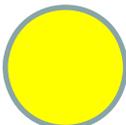
De acuerdo al análisis efectuado a los estados financieros de la Universidad Católica Silva Henríquez en el periodo 2011-2015, nuestra evaluación respecto de los resultados del mismo, califica como “Bueno”. Si bien la Institución muestra una estructura financiera adecuada para llevar a cabo su proyecto educativo y los resultados presentados en el último año se encuentran por debajo de los presentados en el año 2011, mantiene EBITDA, excedentes positivos y buenos índices de liquidez en todo el quinquenio en estudio.

Fuente de información: Informe financiero de empresa Exmo

Avances con respecto al proceso anterior

Debilidad (identificada en el proceso de acreditación anterior)	Estado
A pesar de la adecuada implementación de la política institucional de gestión del personal, resulta aún necesaria la aplicación sistemática de mecanismo de evaluación del personal, proceso que a pesar de estar programado ha demorado más de lo previsto	
Se observa que los gastos operacionales muestran una tendencia creciente durante los últimos cinco años, resultando ser superior al alza de los ingresos en el mismo periodo , aun cuando no compromete el funcionamiento de la institución	
Si bien la institución proyecta aumentar sus ingresos especialmente a través de la matrícula de pregrado, los supuestos en que se basa esta proyección pudieran no materializarse, considerando el descenso que ha tenido dicha matrícula, especialmente en el área de educación, en el periodo 2010-2011. A lo anterior se suma el costo adicional que significara la innovación curricular proyectada y la diversificación de la oferta formativa, especialmente al área de la salud.	
Para mejorar su posicionamiento en el círculo de educación superior, falta una difusión eficaz de sus atributos, logros y avances alcanzados, así como reforzar la vinculación con el medio en razón de su sello salesiano	
Resulta necesario avanzar en la generación de indicadores agregados para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos. Asimismo, se requiere mejorar la capacidad de análisis institucional, lo que debe acompañarse de capacitación para el uso de los sistemas e información disponibles	

Avances con respecto al proceso anterior

Debilidad (identificada en el proceso de acreditación anterior)	Estado
<p>Es necesario que la institución ponga atención en el comportamiento de la matrícula y de las tasas de retención y titulación, puesto que se observa una baja de estos indicadores, especialmente durante los años 2010-2011, los cuales si bien, no marcan una tendencia clara, corresponde a un fenómeno sobre el cual la universidad requiere adoptar medidas.</p>	
<p>Implementación de programas de propedéutico y bachillerato son coherentes con las necesidades de los estudiantes que recibe. La institución ha implementado mecanismos de nivelación, promoviendo la democratización e instalación efectiva de estos, en razón de la misión y visión declaradas. Aun cuando se reconocen las actividades desarrolladas en esta área, resulta necesaria una evaluación integrada del costo de estas iniciativas y de su impacto sobre los aprendizajes de los estudiantes.</p>	
<p>Resultan limitados los mecanismos de evaluación de los académicos, puesto que si bien existe una encuesta aplicada a estudiantes,, esta no es suficiente para evaluar globalmente su calidad y desempeño ,existen variados controles que evalúan a los docentes fuera de los estudiantes) Además la evaluación se incorpora a las evaluaciones de desempeño y cumplimiento de metas del plan de desarrollo institucional</p>	
<p>En materia de vinculación con egresados, se observa que la institución no ha logrado instalar practicas sistemáticas para su seguimiento, lo que no ha permitido contar con información certera sobre inserción laboral de los titulados, esta es de reciente aplicación. La atención de esta dimensión adquiere mayor relevancia si se consideran los procesos de rediseño curricular programados por la institución hay variadas actividades que ofrece la universidad y que fortalecen este vínculo, por ejemplo aumento de programas de pos título u otros</p>	
<p>Si bien la Universidad ha definido estrategias para enmarcar sus actividades de investigación, aumentando además el presupuesto destinado a estas entre 2008 y 2011, los resultados son modestos. La institución se definía originalmente como una universidad docente, en la actualidad evoluciona a una universidad con investigación. En este nuevo contexto es esperable que la investigación genere aportes en la didáctica propiamente tal. Por esta razón, se hace necesario avanzar en una política más vigorosa que mejore los resultados obtenidos a la fecha. Es necesario reconocer que la investigación sí aporta a la docencia desde perspectivas disciplinarias.</p>	



Proceso de Autoevaluación

El nivel de conocimiento del informe por parte de los distintos estamentos de la universidad es razonablemente amplio, aunque los niveles de profundidad disminuyen según la posición estratégica que ocupan en la gestión central. Con todo, se pudo constatar una visión compartida respecto de las principales fortalezas y debilidades, las que son tratadas en instancias en las que existen canales formales de participación de los distintos actores (por ejemplo, los consejos universitario y de las facultades, que están formalmente integrados por directivos, académicos, estudiantes y personal administrativo).

Aunque la calidad y análisis técnico de la información podría enriquecer los antecedentes del proceso, la autoevaluación en la UCSH es un proceso útil y que forma parte de una cultura más amplia de evaluación y gestión participativa de la calidad.

El informe de autoevaluación (IAI) cumple con los requisitos y características solicitadas por la CNA. Es claro, completo, objetivo, y sus conclusiones están formalmente respaldadas. Se trata de un documento suficientemente crítico, que identifica razonablemente las fortalezas y debilidades. Hay un esfuerzo claro de acompañar evidencia respecto de las afirmaciones contenidas en el informe.



Análisis general del área de Gestión Institucional

Fortalezas:

- Existe un PDE claramente definido, que cuenta con indicadores y metas, para los cuales se dispone de información actualizada y coherente.
- La institución cuenta con capacidad de análisis institucional para apoyar los procesos de admisión, los estudios de contexto para nuevas carreras, la caracterización de sus estudiantes, el diagnóstico de las variables institucionales principales (admisión, retención, titulación, etc.).
- Existe un proceso de fortalecimiento de las capacidades tecnológicas (nuevos software: SAP, TABLEAU, Sistema Alerta Temprana) que permitirán avanzar en un sistema de gestión de información e indicadores que abarque las diferentes dimensiones de la institución
- Posee una situación financiera adecuada para no afectar el desarrollo de sus funciones e implementar el plan de desarrollo.
- Existe una convergencia y compromiso en los diferentes niveles de la Institución respecto de la necesaria “sustentabilidad” de todo proyecto al interior de la Universidad.
- Existe un aumento gradual de los ingresos, asociado a un mejor posicionamiento en el sistema de Educación Superior Nacional, lo que posiciona a la UCSH en una fase de crecimiento y desarrollo.



Análisis general del área de Gestión Institucional

Fortalezas:

- Existen estándares adecuados de infraestructura, biblioteca y recientemente de laboratorios.
- La Institución posee un claro plan maestro de infraestructura el cual cuenta con la autorización de la Junta Directiva para contraer el endeudamiento a largo plazo respectivo, lo que se sustenta además en el bajo leverage actual.
- La Institución posee un proyecto de ampliación claramente definido en cerca de 20.000 [m²] con una inversión de 14.100 millones entre los años 2017 y 2019

Análisis general del área de Gestión institucional

Debilidades

- Existen diferencias entre las metas establecidas en el PDE y los indicadores obtenidos a la fecha, lo que requiere formalizar la revisión o actualización del PDE considerando el contexto actual de la institución.
- Existen variaciones relevantes de indicadores claves como tasa de retención, causas de deserción, proyecciones en admisión, entre otras, que evidencian la necesidad de contar con estudios formales que profundicen en las causas y consecuencias.
- La ausencia de estudios formales de contexto y de impacto de políticas aplicadas puede debilitar el sistema de toma de decisiones.
- Existen costos crecientes y nuevos requerimientos impulsados por la nueva estructura de la Universidad, la creación de Centros de Investigación, los programas de acompañamiento, la necesidad de contratación de más académicos y nuevas inversiones en laboratorios, todo ello con una tasa de crecimiento levemente superior a la tasa de crecimiento de los ingresos.
- Existe incertidumbre de los impactos que tendrán en el largo plazo las limitaciones que impone el modelo de gratuidad en los aranceles, y el efecto que tenga en la admisión regular y en particular la admisión especial, dado el ingreso al sistema único de admisión.
- El aumento en la cantidad de estudiantes, la mayor retención de alumnos de primer año, y la necesaria implementación de laboratorios y equipamiento de las carreras nuevas, obligan a la institución a implementar sin retrasos los proyectos de inversión comprometidos en su plan de desarrollo. Las inversiones requeridas para ello comprometerán la situación financiera de la institución en el largo plazo.

Análisis general del área de Gestión institucional

Debilidades

- Se observa un leve desfase entre lo planificado y lo ejecutado en el ámbito de infraestructura y servicios. Las nuevas carreras, varias aún en fase de crecimiento, presentan requerimientos crecientes que la institución ha logrado satisfacer, pero al límite del plazo.
- Si bien este ámbito posee muchas restricciones e imprevistos, la Institución debería anticipar la planificación y ejecución de los futuros proyectos (nuevos aularios, mejoras en casino, nuevos laboratorios, etc.)



Análisis general del área de docencia de pregrado

Fortalezas:

- Oferta educativa alineada con la misión y propósitos
- Procedimientos de creación de nuevas ofertas acorde a las posibilidades institucionales de atención en calidad, identidad y viabilidad
- Propuesta académica homogénea, diseñada sobre la base de un modelo institucional coherente, alineado a los propósitos institucionales y llevado a cabo por un equipo idóneo.
- Asignación de recursos suficientes para el desarrollo de las actividades académicas
- En el diseño curricular se cuenta con actores claramente definidos y con atribuciones complementarias para el logro de los objetivos
- Modelo educativo sólido, consolidado, transversal a toda la oferta académica de la institución y alineado con la misión
- Sistema de acompañamiento de estudiantes con dificultades para el buen desempeño académico
- Alta tasa de retención de estudiantes



Análisis general del área de docencia de pregrado

Fortalezas:

- La institución cautela adecuadamente en tiempos de dedicación y nivel formativo, la función principal de realización de la docencia en los respectivos programas formativos de pregrado.
- La Institución experimenta un aumento significativo en su planta de académicos permanentes y adjuntos con grado de Magíster.
- La universidad mantiene una política de contratación altamente apreciada por el personal académico.
- La institución cuenta con mecanismos y políticas claramente establecidas para el perfeccionamiento y capacitación del personal Docente.
- Oferta de pregrado y definiciones arancelarias que contribuyen a las opciones formativas de jóvenes preferentes definidos en la Misión de la institución.
- La Universidad garantiza una provisión suficiente de apoyos a los estudiantes y se destaca el esfuerzo institucional en las alternativas de financiamiento con recursos propios.
- La Universidad cuenta con mecanismos de evaluación del proceso de enseñanza, con instancias de acompañamiento en la progresión del plan de estudio de pregrado diurno.



Análisis general del área de docencia de pregrado

Debilidades:

- Previsiones de cupos de estudiantes y uso de infraestructura que no se cumple en todas las ocasiones
- Falta determinar la periodicidad en que se dará la evaluación de los perfiles de egreso.
- Sistema de evaluación por competencias aún sin formalizar de manera generalizada
- Escasa utilización de la información de los resultados institucionales para la realización de estudios internos sobre temas sensibles como retención, titulación, y aplicación de acciones de mejora en los resultados académicos.
- Intervenciones y cambios en el plan de mejoras de manera reactiva a resultados no alcanzados y sin utilizar procedimientos prefijados para ello.
- Se constata que la institución se encuentra en un proceso de transición en la evaluación académica regular, así como en la evaluación de desempeños de los distintos niveles de dirección, en los cuales aún no se definen los instrumentos de evaluación respectivos.
- Dada la existencia relativamente nueva de los Convenios de Desempeño no se logra establecer claramente la vinculación entre los planes de desempeño individuales definido en las unidades académicas y su impacto en el proceso de promoción y jerarquización



Análisis general del área de docencia de pregrado

Debilidades:

- Asimetría importante entre los mecanismos establecidos para recoger y conocer la opinión de los estudiantes de pregrado en comparación a los establecidos para conocer la opinión de egresados y alumnos vespertinos.
- Mecanismo incipiente en la obtención de información respecto de los egresados con el propósito de retroalimentar el servicio educativo de la institución.



Desarrollo de las Áreas sometidas al proceso de acreditación



Gestión Institucional

Misión y propósitos

Fortalezas:

La Misión y propósitos están claramente definidos y debidamente socializados, lo cual se ve incorporado en la planificación y en las definiciones funcionales de las diversas áreas de la Universidad.

Debilidades:

El paso a una universidad «con Investigación», plantea nuevos desafíos a la institución en orden a recrear la prioridades que permitan responder a las nuevas demandas que exige esta redefinición institucional.



Gestión Institucional

Estructura organizacional y sistema de gobierno

Fortalezas:

Los integrantes de los diversos organismos directivos están interiorizados del avance del proyecto institucional, adhieren explícitamente a éste y se manifiestan comprometidos con éste, en debida coordinación con la labor que desarrolla Rectoría.

Gestión Institucional

Estructura organizacional y sistema de gobierno

Debilidades:

- En las distintas reuniones en que se consultó sobre el proceso de descentralización de las facultades, las respuestas no lograron aclarar en su totalidad cuál es la meta de descentralización buscada ni los campos que ella abarcaría.

Gestión Institucional

Capacidad de Autorregulación

Fortalezas:

El proceso de descentralización institucional otorgando mayor poder de decisión y autoregulación a las facultades encuentra expresión en la existencia de responsables de esta función en cada unidad de la institución, lo que permite instalar una cultura y una forma de funcionar que considera siempre presente la propia autoevaluación de los procesos implementados.

Debilidades:

La definición de crecimiento del cuerpo académico, en orden a favorecer una mayor descentralización orientada al fortalecimiento de las facultades, no resultan del todo clara, principalmente por estar en proceso de implementación.

Gestión Institucional

Gestión de Personas

Fortalezas:

Existe una política institucional de personal desde el año 2008, la cual tuvo una actualización en el año 2013 y comprende mecanismos de evaluación, formación y desarrollo del personal. A ello se han agregado compromisos anuales de trabajo del personal, académico y de gestión (2012) los cuales se han integrado al Sistema de Gestión del Desempeño que se inició a partir del año 2011.

Debilidades:

La comisión de jerarquización encargada de velar por el procedimiento que articula la carrera académica y la evaluación global del académico cada dos años, no dispone de criterios adecuados para recoger y valorar adecuadamente las diversas expresiones disciplinarias de la actividad académica institucional.



Gestión Institucional

Recursos Materiales

Fortalezas:

Un porcentaje importante de la infraestructura construida (80% aprox.) está en terrenos propios de la Universidad, y el bajo porcentaje de recintos arrendados (7%) está principalmente destinado a usos administrativos.

Debilidades:

Se observa un leve desfase entre lo planificado y lo ejecutado en el ámbito de infraestructura y servicios. Nuevas carreras, algunas en fase de crecimiento, presentan requerimientos crecientes que la institución ha logrado satisfacer, en el límite de los plazos requeridos.



Gestión Institucional

Sustentabilidad económica-financieros

Fortalezas

Durante el último período (2011-2015) la UCSH presenta una situación financiera adecuada para sustentar su proyecto educativo y avanzar en el plan de desarrollo estratégico.

Debilidades:

El impacto de la gratuidad es significativo para la UCSH por dos razones: el alto porcentaje de estudiantes beneficiados con la gratuidad el 2016 y la brecha que existe entre el arancel real de la UCSH y el arancel regulado. La institución ha realizado los primeros análisis y ha estimado el impacto del modelo gratuidad en cerca de 800 millones que la UCSH deberá cubrir.



Gestión Institucional

Servicios de Apoyo

Fortalezas:

Existe un proceso de fortalecimiento de las capacidades tecnológicas (nuevos software: SAP, TABLEAU, Sistema Alerta Temprana) que permitirán avanzar en un sistema de gestión de información e indicadores que abarque las diferentes dimensiones de la institución.

Debilidades:

La ausencia de estudios formales (cualitativos y cuantitativos) de contexto y de impacto de políticas aplicadas (ej, aumento de la retención, impacto de la gratuidad en el perfil de ingreso), puede debilitar el sistema de toma de decisiones.



Docencia de Pregrado

Diseño y provisión de carreras

- **Fortalezas:**
- Existe conocimiento en cuanto a la población objetivo a la que se dirige la Universidad (escolaridad de origen, lugares de residencia, etc), su propuesta está claramente definida y es coherente con los propósitos institucionales y la misión institucional.
- **Debilidades**

Aumento no planificado en las vacantes , lo que impacta en los requerimientos de infraestructura en algunas carreras.

Docencia de Pregrado

Proceso de enseñanza aprendizaje

Fortaleza:

El Modelo de Formación de la Universidad establecido en 2003, fue actualizado en el 2014. Allí se define el marco orientador y regulador de la formación personal, académica y profesional de los programas de pregrado. También recoge los principios de calidad, identidad y responsabilidad, en coherencia con la Misión, Visión y Valores establecidos en el Proyecto Institucional de la Universidad, como con las directrices establecidas en los documentos emanados desde las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS) y las tendencias internacionales en educación superior.

Debilidades:

Sistema de evaluación por competencias aún sin formalizar de manera generalizada

Docencia de Pregrado

Docentes

Fortalezas:

La institución cuenta con mecanismos y políticas claramente establecidas para el perfeccionamiento y capacitación del personal Docente, lo cual es altamente apreciado por dicho estamento. Este y otros factores como privilegiar sistemas contractuales estables, explican la baja rotación de personal entre los docentes.

Debilidades:

Dada la existencia relativamente nueva de los Convenios de Desempeño no se logra establecer claramente la vinculación entre los planes de desempeño individuales definido en las unidades académicas y su impacto en el proceso de promoción y jerarquización.



Docencia de Pregrado

ESTUDIANTES

Fortalezas

La Universidad cuenta con mecanismos de evaluación del proceso de enseñanza, con instancias de acompañamiento en la progresión del plan de estudio de pregrado diurno.

Debilidades

Asimetría importante entre los mecanismos establecidos para recoger y conocer la opinión de los estudiantes de pregrado en comparación a los establecidos para conocer la opinión de egresados y alumnos vespertinos, lo que se traduce especialmente en niveles diferenciados de exigencias formativas en ambos estamentos.



Consultas de los Comisionados