

COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN
ACTA SESIÓN ORDINARIA N° 1247
08 DE AGOSTO DE 2018

En la ciudad de Santiago, a miércoles 08 de agosto de 2018, siendo las 11:15 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 ordinaria número mil doscientos cuarenta y siete, presidida por su Presidente, el Comisionado Alfonso Muga, con la asistencia de los comisionados Jaime Alcalde, Dora Altbir, Hernán Burdiles, Víctor Cubillos, Fernando Escobar, Víctor Fajardo, María Fernanda Juppet, Ezequiel Martínez, José Luis Martínez, Blanca Palumbo, Fernando Pinto, Juan Eduardo Vargas, Alejandro Weinstein y Paula Beale, ésta última quien también se desempeña como Secretaria Ejecutiva y Ministro de Fe de la Comisión. Excusa su inasistencia, la Comisionada María de la Luz Mora. Asiste como invitada, la Jefa del Departamento de Acreditación Institucional, Claudia Venegas, y como Secretario de actas, el abogado de Fiscalía de la CNA, Pablo Ramírez.

Punto único de Tabla:

PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE LA
UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL.

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 sintetizan y sistematizan los antecedentes anteriores.

El Presidente del Comité de Pares efectuó una relatoría en base a los antecedentes mencionados, 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:

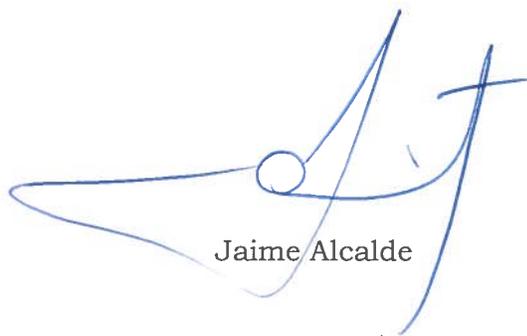
ACUERDO N°2424: La Comisión, por la unanimidad de sus miembros presentes, acuerda no acreditar a la Universidad Gabriela Mistral.

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 Secretaria Ejecutiva.

Siendo las 13:15 horas finaliza la sesión.



Alfonso Muga



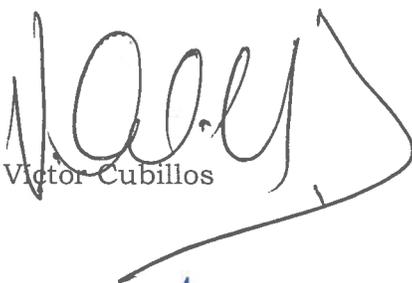
Jaime Alcalde



Dora Altier



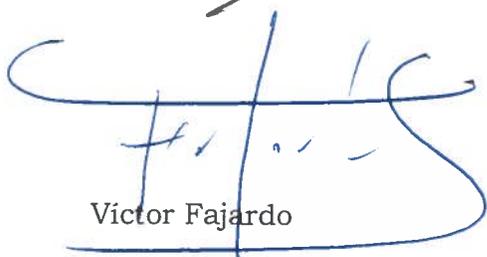
Hernán Burdiles



Víctor Cubillos



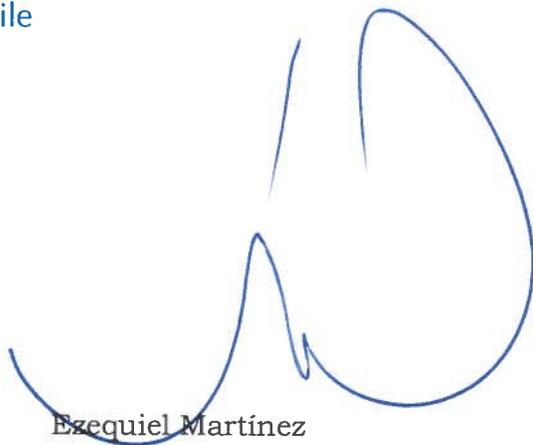
Fernando Escobar



Víctor Fajardo



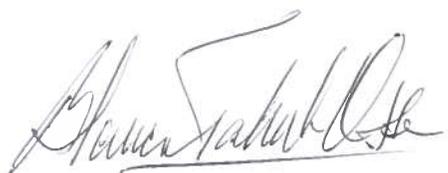
María Fernanda Juppet



Ezequiel Martínez



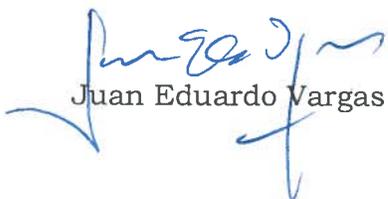
José Luis Martínez



Blanca Palumbo



Fernando Pinto



Juan Eduardo Vargas



Alejandro Weinstein



Paula Beale
Ministro de Fe
Comisión Nacional de Acreditación



Accreditación Institucional

Universidad Gabriela Mistral

Año de creación: 1981.

Áreas presentadas a acreditación: Gestión Institucional y Docencia de Pregrado.

Áreas del conocimiento: Administración y Comercio, Arte y Arquitectura, Ciencias Sociales, Derecho, Educación, Salud y Tecnología.

Carreras ofrecidas: 18 carreras profesionales con y sin licenciatura, 4 programas de Licenciatura sin Título Profesional, 6 Programas de Magíster, 3 Programas de Diplomado.

Casa central: Santiago

Sedes: La Institución no cuenta con sedes ni campus.

Estado actual de acreditación institucional: Acreditada por 2 años

Estado actual de acreditación de pregrado: 4 Programas Acreditados (Ingeniería Comercial, Psicología, Derecho, Programa de Formación de Profesores de Enseñanza Media)

Estado actual de acreditación de postgrado: No tiene programas acreditados

Agosto 2018

Contexto de la Institución 1/3

- Desde el año 2013, los propietarios y sostenedores de la UGM son el Sodalicio de Vida Cristiana (SVC) cuya personería jurídica es la de Corporación de Derecho Pontificio y la Fundación Centro de Estudios Católicos (CEC Chile) constituida jurídicamente como fundación.
- En octubre 2016 se iniciaron las negociaciones “tendientes a lograr un proceso de incorporación, voluntario y autorregulado, mediante el mecanismo de fusión por absorción, para integrar a UCINF en el proyecto institucional de UGM” . Con la aceptación de ambas Asambleas de Socios de los correspondientes MOU y Due Diligence se adopta “la decisión de aprobarlos, suscribiéndose en consecuencia el Convenio de Incorporación de la UCINF en la UGM, el día 10 de enero de 2017 que se materializó, en definitiva, con la toma de control de la Universidad UCINF por parte de los sostenedores de la UGM, (SVC y CEC) aprobada por el Ministerio de Educación (Oficio N° 276 del 26 de enero 2017).
- El SVC y el CEC como sostenedores comunes de UGM y UCINF, “resolvieron concentrar sus esfuerzos y objetivos en la UGM, institución que presentaba mejores indicadores institucionales, académicos y financieros(...)”
- Cabe señalar que con fecha 28/06/18 el Directorio solicitó la renuncia del Rector y del Vicerrector Académico y de los Directores de Planificación y de Docencia, nombrándose de inmediato un nuevo Rector con carácter interino. El 19/07/18 se nombra una nueva Vicerrectora de Administración y Finanzas.

Contexto de la Institución 2/3

- Se declara en sus actuales Estatutos aprobados por el MINEDUC en diciembre 2013 que: *“la UGM es una institución con una comunidad académica inspirada en los principios, valores e ideales católicos que, a la luz de la fe y con el esfuerzo de la razón, busca la verdad y promueve la formación integral de la persona, a través de la enseñanza, la investigación y de otros servicios (...) La UGM asume que la búsqueda de la verdad es el dinamismo esencial e irrenunciable del quehacer universitario” (...).*
- En lo relativo a la Misión se expresa textualmente que *“la UGM es una comunidad académica animada por las orientaciones y vida de la Iglesia Católica que, a la luz de la fe y con el esfuerzo de la razón, busca la verdad y promueve la formación integral de la persona, acogiendo el dinamismo de la reconciliación, mediante actividades como la investigación, la enseñanza y la extensión, para contribuir con la configuración de la cultura conforme a la identidad y despliegue propios del ser humano”.*

Contexto de la Institución 3/3

- En lo relativo a la Visión se expresa textualmente que *“La UGM aspira a ser valorada y reconocida como una opción atractiva de formación superior basada en un modelo de educación humana integral de inspiración católica, formadora de excelentes profesionales y personas al servicio de la sociedad y el bien común”*.
- En lo relativo a los Objetivos Estratégicos se expresa textualmente que ellos son los de:
 - *Fortalecer el sello diferenciador constitutivo de la identidad católica de la Universidad, a través de un proyecto educativo que contribuya a la formación integral de los estudiantes y al desarrollo del cuerpo de académicos, funcionarios, alumnos y ex-alumnos (...)*
 - *Consolidar el modelo educativo y ampliar la oferta formativa mediante la aplicación de políticas curriculares (...) monitoreadas y evaluadas a través de mecanismos de aseguramiento de la calidad.*
 - *Desarrollar e implementar modelos de vinculación con el medio que permitan a la Universidad mejorar su aporte a la sociedad, (...) con énfasis en las áreas disciplinares que le sean propias.*
 - *Garantizar la sustentabilidad del proyecto educativo a partir de la optimización de los recursos financieros, físicos y el desarrollo de las capacidades de gestión institucional.*

Cifras Generales (1/5)

	2014	2015	2016	2017	2018
Matrícula total	1658	1064	927	2010	2027
Matrícula nueva	307	153	198	553	684
Ratios de ocupación	s/i	s/i	69%	95,6%	81,4%
Tasa de retención primer año (carreras 3 años)	57,1%	83,3%	65,4%	54,5%	-
Tasa de retención primer año (carreras 4 años)	64,1%	78,4%	73,1%	83%	-
Tasa de retención primer año (carreras 5 años)	30%	69,2%	60%	85,7%	-

	2012	2013	2014	2015	2016
Tasa de titulación oportuna últimas cinco cohortes (n+1) carreras 2 años de duración	38%	53,7%	70,7%	70,7%	96,9%
Tasa de titulación últimas cinco cohortes carreras 2 años de duración	60,3%	67,7%	73,2%	70,7%	96,9%
Tiempo de titulación últimas cinco cohortes carreras 2 años de duración en semestres.	6,5	6	3,8	4,1	2,3

Cifras Generales (2/5)

	2011	2012	2013	2014
Tasa de titulación oportuna últimas cinco cohortes (n+1) carreras 3 años de duración	9%	12,2%	20%	39.3%
Tasa de titulación últimas cinco cohortes carreras 3 años de duración	32,1%	24,4%	27,5%	39,3%
Tiempo de titulación últimas cinco cohortes carreras 3 años de duración en semestres.	10,2	8,6	7,8	6,5

	2008	2009	2010	2011	2012
Tasa de titulación oportuna últimas cinco cohortes (n+1) carreras 5 años	22,9%	22,6%	25,3%	30,9%	24,3%
Tasa de titulación últimas cinco cohortes carreras 5 años	41%	41,2%	39,9%	35,5%	24,3%
Tiempo de titulación últimas cinco cohortes carreras 5 años, en semestres	13,2	12,9	12,4	11,5	10,7

	2008	2009	2010	2011	2012
Tasa de titulación oportuna últimas cinco cohortes (n+1) carreras 6 años	37,8%	33,4%	0%	19,4%	11,5%
Tasa de titulación últimas cinco cohortes carreras 6 años	44,8%	36,4%	0%	25,8%	11,5%
Tiempo de titulación últimas cinco cohortes carreras 6 años en semestres	12,8	11,8	s/i	12,5	10

Cifras Generales (3/5)

Docentes					
	2014	2015	2016	2017	2018
Número de académicos totales	381	299	230	373	321
% Académicos contrato indefinido	14,7%	16,1%	19,6%	20,6%	20,9%
% Académicos contrato honorarios	85,3%	83,9%	80,4%	79,4%	79,1%
% Académicos Jornada Completa	6,3%	7%	8,3%	14,5%	15,6%
% Académicos Media Jornada	9,4%	8,7%	11,7%	6,7%	5,9%
% Académicos Hora	84,3%	84,3%	80%	78,8%	78,5%
% Académicos con grado de Doctor	5,5%	6,4%	8,7%	5,9%	7,5%
% Académicos con grado de Magíster	33,3%	30,8%	33,9%	45,3%	45,2%

Cifras Generales 4/5

Información financiera

	2013	2014	2015	2016	2017
Superávit (déficit) del ejercicio	(2.332.279)	(3.197.497)	(6.599.278)	(2.993.266)	(1.903.380)
Margen EBITDA	-25%	-55%	-178%	-105%	-30%
Margen Operacional	-24,1%	-54,4%	-76,9%	-115,6%	-38,0%
Margen Excedente	-32,3%	-61,4%	-181,9%	-112,3%	-36,6%
Liquidez corriente	0,97	1,06	2,34	0,28	0,35
Razón Ácida	0,15	0,20	1,73	0,11	0,01
Capital de Trabajo	(97.038)	93.494	2.114.277	(2.982.792)	(3.659.820)

Informe de Sustentabilidad (EXMO)

Cifras generales 5/5

Información financiera

	CATEGORÍAS DE REVISIÓN	Ponderación Individual	
35%	ANÁLISIS DE FLUJOS		1,47
	Matrículas	5	
	Ingresos	4	
	Diversificación de ingresos	4	
	Gastos operacionales	4	
	Márgenes	4	
25%	MASAS Y RATIOS		1,00
	Liquidez (liquidez corriente, razón acida y capital de trabajo)	4	
	Nivel de endeudamiento	4	
	Relación deuda – patrimonio	4	
	ROE - ROA	4	
20%	RIESGOS FINANCIEROS		1,00
	Suficiencia estimación incobrable de cuentas por cobrar	5	
	Contingencia que puedan afectar a la operación	5	
10%	TRANSACCIONES CON RELACIONADAS		0,50
	Principales transacciones con relacionadas	5	
10%	PROYECTO DE INVERSIÓN FINANCIERA A 5 AÑOS		0,40
	Proyectos de inversión y financiamiento	4	
		TOTAL	4,37

CALIFICACIÓN “INSUFICIENTE” (0-4)

“La Institución no cuenta con una estructura financiera equilibrada, márgenes operacionales muy ajustados o hasta negativos y una posición competitiva de mercado débil que le permita sustentar su proyecto educativo a futuro.

No se detectan factores de apoyo externos tales como capacidad de endeudamiento, aportes de propietarios o financiamiento de relacionados, que podrían hacer variar la calificación de que el proyecto no es sustentable en un ciclo normal de operación. Por otra parte, la institución no cuenta con una proyección financiera o esta es precaria, sin bases sólidas que permitan tener certeza de los flujos proyectados para la sustentabilidad del proyecto institucional”.

Informe de Sustentabilidad (EXMO)

Situación respecto del proceso de acreditación anterior 1/14

Debilidad		Comentarios
<p>La UGM presenta una compleja situación financiera. (...) registra déficits que, para el año 2015, ascienden a M\$6.599.278. Lo anterior es consecuencia de la menor matrícula, (...) que ha experimentado un continuo deterioro. (...) apuntan a revertir la situación de déficit en el año 2018.</p> <p>En función de ello, los sostenedores han renovado y formalizado su compromiso de continuar financiando el déficit operacional hasta el año 2019.</p>		<p>La actual situación financiera UGM mantiene la complejidad identificada en la anterior acreditación y presenta nuevas características que representarían su agravamiento, entre las que es posible mencionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calificación “insuficiente” otorgada por EXMO por sus indicadores negativos e incumplimiento de proyecciones de matrícula 2018 que no posibilitan concluir déficit operacional en 2019 • Se requieren mayores aportes del sostenedor los que hasta la fecha, son cercanos a MM\$ 10.535, menores al déficit 2013-2017 (MM\$ 17.026) y en las posibles líneas de crédito a obtener. • El fallo judicial de primera instancia que obligaría a la UGM actuar de modo solidario con la UCINF en el pago de una deuda por 310.000 UF. Se informa que se ejercerán todas las acciones legales para revertir tal disposición y ya se presentó la apelación pero, si no hay sentencia final durante 2018, debiera provisionarse tal cantidad en su presupuesto 2019. • No se conocen las fórmulas con que puedan abordarse los requerimientos de inversión 2018 y 2019 estimados en MM\$ 5.490 y otros MM\$ 3.257 correspondientes a la deuda ya postergada por la compra del terreno del Campus Huechuraba, sin considerar los recursos necesarios para solventar el déficit operacional.

Situación respecto del proceso de acreditación anterior 2/14

Debilidad		Comentarios
<p>Uno de los principales desafíos institucionales ha sido recuperar y aumentar el número de matriculados. (...) tiene programada la apertura de nuevas carreras a futuro: cuatro carreras en 2018 en áreas del conocimiento en donde ya existe oferta programática; tres en 2020 en nuevas áreas del conocimiento; y dos nuevas carreras en 2023.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • No se han cumplido las premisas acerca de la matrícula 2018 (2.230 en pregrado y 235 en programas de educación continua (FID, marzo y mayo 2018, pág. 12) ingresando, finalmente, 2.027 y 175 (info visita). • La creación de nuevas carreras es reemplazada en 2017, por la incorporación de las carreras UCINF, 4 carreras y 4 licenciaturas en Ciencias de la Salud y 2 carreras en Educación y la apertura de dos menciones en la carrera de Animación y Diseño Digital. • Esta nueva composición de la oferta académica se aleja de la planificación consignada en la anterior acreditación 2016 en su contenido y en las oportunidades de tiempo estimadas.
<p>El sistema de admisión es abierto (...) Se observa un detrimento continuo en el Puntaje de Selección Universitaria: en 2012 era de 550 puntos; en 2016, 504.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Se aplican desde la admisión 2017 en las carreras en programa regular, polinomios de cálculo que consideran el puntaje PSU, el ranking escolar y el NEM según SUA-CRUCH. • Se incrementa en 2017 en PSU (522) y en 2018 se baja a 503. • En la Admisión 2018 se decidió el cierre del ingreso al primer nivel durante el proceso de admisión motivado por la escasa demanda en 10 carreras.

Situación respecto del proceso de acreditación anterior 3/14

Debilidad		Comentarios
<p>La mayor proporción de los docentes se encuentra contratado a honorarios (...) con dedicación horaria inferior a las 22 horas semanales (...); el porcentaje de académicos con postgrado es de un 43% y solo el 9% ostenta el grado de doctor.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Se definió en la política de contratación de académicos de planta regular, incentivar la contratación de docentes con doctorado para diversificar la productividad académica y posibilitar labores de investigación y de vinculación con el medio. • Un 79.1% de los docentes se incluyen en la planta adjunta y de éstos, un 99% tiene dedicación menor a 22 horas/semana al igual que en proceso de acreditación 2016 (FID mayo 2018, pág. 52). • La actual planta regular está constituida por 67 académicos, un 73,1% (49) con jornada completa, un 76% (51) con postgrado y un 22,4% (15) con doctorado.
<p>(...) presenta una delicada situación financiera, registrando déficits operacionales crecientes en los últimos tres años (...) El sostenedor, ha garantizado (...) sustentar la operación hasta que se alcance el equilibrio (...) prevista para el año 2018.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • El déficit operacional se mantiene y la proyección UGM de concluir el mismo en 2019 no se cumpliría por la menor matrícula 2018 que condiciona ajustar el comportamiento financiero 2018-2023 presentado (FID mayo 2018, pág. 12). • Los aportes del sostenedor debieran mantenerse más allá del plazo aludido en la anterior acreditación para financiar la operación, las inversiones necesarias y el pago de las cuotas del Campus Huechuraba.

Situación respecto del proceso de acreditación anterior 4/14

Debilidad		Comentarios
<p>(...) debilidades significativas en su capacidad de análisis institucional y autoevaluación. En relación a las debilidades, se han implementado acciones de mejora incipientes en las más urgentes.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • No se consideran en su totalidad ni las características de la legislación Educación Superior ni la exacta ubicación UGM en relación a sus pares y al medio en que se inserta (benchmarking) ni tampoco la pertinencia de la oportunidad de la postulación al SUA-CRUCH. • Se omite analizar el impacto académico y administrativo de la “incorporación” o “fusión” o “integración” parcial de la UCINF a la UGM. • Es consecuente la formulación del Plan de Mejoramiento Institucional 2018-2020 con las debilidades identificadas en la autoevaluación.
<p>(...) el IAI es repetitivo en algunos contenidos y carece de profundidad (...) especialmente relacionado a los cambios experimentados en el último periodo. (...) presenta errores e inconsistencias en los indicadores institucionales informados (...)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • El IAI cubre con suficientes antecedentes cuantitativos las dos áreas en evaluación con énfasis en su carácter descriptivo y explicativo con una perspectiva más proyectiva que autocrítica pues se presentan como si ya estuvieran en pleno funcionamiento un conjunto de mecanismos y políticas de muy reciente creación. • Se omite en el análisis autoevaluativo, el impacto institucional que representa la “incorporación” o “fusión” o “integración” de la UCINF a la UGM en el proyecto institucional, en los aspectos académicos y administrativos. • La FID presenta inconsistencias relativo a matrículas efectivas 2018 con los consecuentes efectos en la estimación de los ingresos operacionales, cuestión corregida durante la visita. Finalmente, se trabajó con 3 versiones FID referidas a distintas etapas del proceso (enero, marzo y mayo 2018). • Las conclusiones del proceso de autoevaluación interna consideran, solo parcialmente, aspectos relevantes del Proyecto Institucional UGM, en especial, en lo referido a los recursos financieros directamente vinculados a la sustentabilidad del proyecto institucional y al impacto de la “incorporación/fusión” con la UCINF

Situación respecto del proceso de acreditación anterior 5/14

Debilidad		Comentarios
<p>(...) el cierre de la sede de Puerto Varas, se desarrolló con un procedimiento formalizado y con una estructura específica. No ocurrió lo mismo (...) con la discontinuación de carreras en Casa Central.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Está concluido el proceso de cierre de la sede Puerto Varas y no hay situaciones pendientes de sus alumnos. • Se formalizó y se monitorea un Procedimiento de Apertura y Cierre de Carreras y Sedes que incluye mecanismos para estudiantes, académicos y administrativos, infraestructura y apoyo a la docencia y a la información. • No existe claridad acerca de su efectiva aplicación pues existen carreras que no tienen nuevas matrículas y respecto a las incorporadas desde la UCINF, no se tienen evidencias de las correspondientes prospecciones y análisis de mercado.
<p>(...) continúa presentando carencias en la socialización de las definiciones y reformas institucionales (...)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Se han desarrollado e implementado políticas, mecanismos, forma de gestión y procesos administrativos. • Se reconoce la necesidad de mejorar sus comunicaciones internas como modo de acercar su adecuada aplicación.
<p>(...) reparó en la informalidad con que operaban diversos procesos, especialmente los sistemas de control. (...) ha comenzado a formalizar mecanismos de gestión y procesos administrativos, (...) existiendo dimensiones cuya reglamentación continúa aplicándose por vía de la tradición.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Se ha avanzado en la formalización de instrumentos y procedimientos que colaboran en la gestión institucional aunque no es aun un proceso terminado. • La creación de la Dirección Jurídica permitió ordenar, formalizar y sistematizar la normativa universitaria coordinando Estatutos, Reglamentos Generales y Específicos, Decretos, Resoluciones, Circulares e Instructivos pertinentes a la administración del proyecto universitario en lo general y en los procesos críticos de gestión académica y administrativa.

Situación respecto del proceso de acreditación anterior 6/14

Debilidad		Comentarios
<p>(...) se observan áreas con déficit de profesionales, como son la biblioteca y el área de procesos y registro curricular.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Están resueltas las carencias de recursos humanos en los equipos de las áreas de apoyo al alumno, con especial énfasis en las Direcciones de Biblioteca y Procesos y Registros Académicos, teniendo en cuenta el sorpresivo incremento originado en la incorporación de las carreras UCINF en 2017. • Está pendiente el incremento de la planta académica en la perspectiva PDEI de avanzar en las tareas de investigación y de vinculación con el medio.
<p>(...) se constatan avances en lo que refiere a las políticas de selección, contratación, evaluación y capacitación del personal docente. No obstante, se evidencia aún falta de definición y comunicación de políticas y procedimientos para el personal adjunto y administrativo (...) se requiere generar y mantener procesos estables de capacitación para el personal</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Se han formalizado políticas y procesos adecuados a los requerimientos actuales aunque es necesario continuar difundiendo a nivel institucional. • Es incipiente el desarrollo de acciones de capacitación para el personal y falta estabilizar sus procesos en lo atinente al proceso de selección y contratación de personal académico que no siempre se rige por los procedimientos institucionales establecidos.

Situación respecto del proceso de acreditación anterior 7/14

Debilidad		Comentarios
<p>En la actualidad, la UGM realiza sus actividades docentes en un inmueble arrendado a los antiguos sostenedores (...) es necesario avanzar en la implementación de más y mejores laboratorios de especialidad (...) y continuar mejorando los recursos tecnológicos, especialmente los relacionados con los softwares para las carreras y conectividad inalámbrica. Esta debilidad se mantiene del anterior proceso de acreditación. (...) necesidad de desocupar las actuales instalaciones a diciembre del presente año (...) Se prevé que la solución final vendrá del desarrollo del campus proyectado en la comuna de Huechuraba, (...) se dispondrá de 22.118 m² en cinco etapas, la primera debiera operar en 2019 con 3.300 m²</p>		<ul style="list-style-type: none"> • La infraestructura y recursos materiales vigentes son adecuados a la cantidad de estudiantes y a las actuales carreras incluyendo las del área Salud con laboratorios y equipamiento específicos. • Está postergada la construcción del Campus Huechuraba lo que afecta las decisiones que inciden en el quehacer cotidiano de la Universidad supeditadas al traslado al nuevo campus. • Puede postergarse hasta enero 2022, el traslado al nuevo Campus por ampliación del plazo del contrato de arriendo de las actuales instalaciones. • Se ha modificado el desarrollo del Campus Huechuraba en su diseño, especificaciones y plazos de construcción comprometiéndose la obtención de permisos, la licitación y la adjudicación de las obras para el primer semestre 2018. Están aprobados los planos de arquitectura y de especialidades técnicas y el estudio de impacto vial aunque todavía no se cuenta con financiamiento para las obras y existe una medida precautoria respecto a su uso por juicio pendiente.

Situación respecto del proceso de acreditación anterior 8/14

Debilidad		Comentarios
<p>(...) bases de información frágiles e incompletas, aspecto que fue previamente observado en el anterior proceso de acreditación.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Está en fase parcial de implementación el sistema informatizado “U+” que cubre las áreas de gestión y de docencia. • Se conoció el funcionamiento general del sistema al que ya se migraron los antecedentes de los alumnos posteriores al 2000 y que ya contiene los primeros 15 indicadores sistematizados de un total de 50 esperados. • La información entregada es inconsistente en lo relativo, a la construcción de bases de datos y a su utilización en la toma de decisiones, sin alcanzar un adecuado estándar de confiabilidad.
<p>(...) acreditación de carreras. La Universidad, (...) no registra avances (...) cuenta con solo una carrera acreditada y tres en proceso de acreditación.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Están acreditadas cuatro carreras seleccionadas por su carácter “emblemático”, las de Ingeniería Comercial, Derecho, Psicología y el Programa de Formación de Profesores de Educación Media. • Deberá cambiar el programa de acreditación de las seis carreras consideradas en función de incluir aquellas que tengan egresados para así cumplir con las disposiciones vigentes y de reemplazar las de Educación que deberán considerar los PCE que por ley deben acreditarse al año de haber comenzado sus actividades.

Situación respecto del proceso de acreditación anterior 9/14

Debilidad		Comentarios
<p>La instalación del nuevo Modelo Educativo ha presentado problemas en la apropiación por parte de la comunidad educativa y se evidencian confusiones relativas al uso de algunos (...)</p>		<ul style="list-style-type: none"> Existen avances en el rediseño curricular de las carreras con acciones de monitoreo y seguimiento por parte de la Docencia, de las facultades y carreras orientadas a supervisar la aplicación del ME-UGM en la práctica docente. Ésta no es aun un proceso completo, cuestión manifestada por los estudiantes que indican no apreciar cambios en la estructura de las clases o en la metodología aplicada y/o en los instrumentos de evaluación. Se incorporó en el Diplomado en Docencia Universitaria el módulo “Ser docente en la UGM” que describe y explica el Modelo Educativo, con carácter obligatorio para los académicos UGM de las plantas regular y adjunta.
<p>(...) apreciar la retención resultó complejo,(...) el promedio de retención de las cohortes 2013-2014 es inferior al promedio presentado por el total de universidades y de las autónomas privadas (...) evaluar los resultados en relación a la titulación no ha sido posible debido a la ausencia de datos disponibles (...)</p>		<ul style="list-style-type: none"> Se aplica el Programa de Acompañamiento Integral que integra actividades de apoyo académico, social y psicológico identificadas por diagnósticos aplicados a los estudiantes, en especial a los de primer ingreso. Las tasas de retención del Primer Año son de un 79% (2015), de un 73,7% (2016) y de un 74,4% (2017) que corresponden al promedio del SES. La titulación oportuna 2017 fue de un 23% para las carreras en continuidad de cinco años de duración y su promedio de titulación es de 10,4 semestres en tanto para las carreras de 2, 3, 5 y 6 años en la cohorte 2012 y en promedio simple, la titulación oportuna es de un 20,7%.

Situación respecto del proceso de acreditación anterior 10/14

Debilidad		Comentarios
<p>La evaluación docente se (...) una evaluación del decano en función de los compromisos adquiridos por cada docente y una evaluación por parte de los estudiantes. La principal actividad de perfeccionamiento desarrollada es el Diploma de Docencia Universitaria (...) obligatorio y gratuito para todos los profesores de la planta regular. Adicionalmente, el Instituto Persona y Cultura ofrece algunos talleres y seminarios. (...) todas estas políticas y procedimientos son de reciente data, por lo que no es posible evaluar su efectividad e impacto en el proceso educativo. Adicionalmente, el Diploma de Docencia Universitaria no está disponible de manera gratuita para los docentes adjuntos.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • En 2017 se modificó el proceso de evaluación docente que incluye ahora, además de la evaluación del decano o jefe de carrera y de los estudiantes, la autoevaluación del propio docente. • La base de la evaluación académica que efectúan los directivos son los convenios de desempeño comprometidos por cada académico de las plantas regular y adjunta, en periodos anuales. • La estructura actual del Diplomado en Docencia Universitaria es la de un programa que se imparte en modalidad semi presencial con carácter gratuito lo que facilita la participación de los profesores adjuntos y obligatorio en algunos de sus módulos como condición para ejercer como profesor de la UGM. • No se tuvieron antecedentes formales del Instituto Persona y Cultura.

Situación respecto del proceso de acreditación anterior 11/14

Debilidad		Comentarios
<p>(...) No obstante, los estudiantes – en especial los de la jornada vespertina – reclaman un refuerzo a este tipo de actividades.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Se aprecian mejoras sin que se especifiquen todavía especiales actividades para la modalidad vespertina de estudios. • Como actividades extracurriculares se mencionan las de “vida universitaria” que incluyen talleres temáticos (desarrollo personal y bienestar psicológico) y deportivos y la pastoral UGM.
<p>(...) el área de Alumni, está confeccionando una base de datos y ha tomado contacto con egresados (...) este proceso es incipiente y no incorpora a los egresados de la sede de Puerto Varas.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta ahora con información actualizada de más de 1.200 egresados de los últimos 5 años, incluyendo aquellos pertenecientes a la sede Puerto Varas y se ha iniciado la incorporación de periodos anteriores. • Se realizan reuniones informativas y se promueven actividades de camaradería fortaleciendo las competencias de empleabilidad con cursos online de apresto laboral las que requieren desarrollarse de manera sistemática y transversal.
<p>Las autoridades definen a la Institución como una universidad con proyección en investigación (...) y se han implementado algunas iniciativas de apoyo a la investigación. (...) todavía no ha alcanzado un grado de desarrollo suficiente de esta dimensión.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Se han establecido políticas, mecanismos y unidades responsables para incentivar y gestionar el desarrollo de las áreas de trabajo VcM e Investigación y recién se han instalado con nivel de Direcciones dependientes de la VRA, para coordinar las actividades que ya se ejercen en las facultades y carreras y las iniciativas incluidas en el PMI 2018-2020 originado en la autoevaluación. • Se incluyen en este Plan los proyectos identificados como “Consolidación de la Vinculación con el Medio” e “Incremento de la producción científica y los niveles de investigación”, ambos orientados a fortalecer la labor institucional en estos temas determinándose sus responsables, metas asociadas e indicadores de logro.

Situación respecto del proceso de acreditación anterior 12/14

Debilidad		Comentarios
<p>(...) formalización de la normativa, reglamentos y procesos en las áreas principales del quehacer Institucional, aun cuando existen espacios (...) en donde aún se opera por la vía de la tradición. (...) debe continuar trabajando para instalar una base de información que sea sólida y confiable.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Se creó la Dirección Jurídica y se formalizó la normativa institucional sistematizándola de modo consistente (Estatutos, Reglamentos Generales y Específicos, Decretos, y otros). • Se ha consolidado, parcialmente, la administración del proyecto universitario y de sus bases de información así como los procesos críticos de gestión académica y administrativa, con resultados aun no del todo consistentes. • Se han implementado las Direcciones de Desarrollo Estudiantil, de Investigación, de VcM y de Administración.
<p>La Universidad debe prestar especial atención a los cambios que se producirán con el traslado de la sede a la comuna de Huechuraba. (...) no implica solamente atender a estudiantes con mayores necesidades de apoyo financiero, sino que implica trabajar con un tipo de estudiante que posee un capital social y cultural diferente y que enfrenta el proceso de enseñanza aprendizaje de un modo distinto. (...) debe analizar la forma en que se implementará el sistema de mentorías en un contexto de matrícula creciente (...)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Se efectuó un estudio respecto a las comunas de origen de los estudiantes de pregrado cuyo principal resultado se relaciona con la dispersión de sus localizaciones territoriales y con que, en su mayoría, pertenecen a niveles socio-económicos medio y medio-bajo. • La UGM estima que esta caracterización, no dificulta el traslado al sector de Huechuraba teniendo presente, eso sí, el fortalecimiento en cobertura y contenidos del Programa de Acompañamiento Integral. • Se considera entonces vigente el comentario consignado en la acreditación anterior en lo referente a que la UGM debe tener una especial atención al impacto que representará el cambio de sede territorial especialmente en el ámbito de la especialización de postgrado y formación continua.

Situación respecto del proceso de acreditación anterior 13/14

Debilidad		Comentarios
<p>Mantiene importantes debilidades, (...) fragilidad de las bases de información, la delicada situación financiera y la baja proporción de carreras acreditadas.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Se Inició la implementación de un sistema informatizado, el “U+”, que cubre las áreas de gestión y docencia cuyos primeros resultados son el manejo de 15 indicadores de gestión académica y administrativa de los 50 programados. • Respecto a la situación financiera ya se explicitó su complejidad e insuficiencia señaladas en el informe EXMO, en los antecedentes consignados en IAI y FID y en los entregados durante la visita y en el análisis realizado por el Comité de Pares. • Importa destacar lo manifestado por la Asamblea de Socios en el sentido que mantienen su compromiso de aportar recursos para financiar los déficit operacionales, situación que podría revisarse en función del nuevo acuerdo de acreditación. • La UGM presenta ahora cuatro carreras acreditadas seleccionadas como aquellas con carácter “emblemático”, las de Ingeniería Comercial, Derecho, Psicología y Formación de Profesores de Educación Media. Se informa que se modificará el listado de las seis carreras presentadas en el IAI aunque están en sus procesos internos de autoevaluación.

Situación respecto del proceso de acreditación anterior 14/14

Debilidad		Comentarios
<p>La instalación del nuevo Modelo Educativo puso en marcha el rediseño curricular de la oferta académica vigente, bajo el modelo de Sistema de Créditos Transferibles. Se instalaron mecanismos colegiados para la definición y revisión de los perfiles de egreso, tal es el caso de los comités curriculares a nivel de unidad académica.</p> <p>Este rediseño ha permitido superar una debilidad detectada en el anterior proceso de acreditación, en donde se indicaba que estos eran declarativos y que no definían dominios profesionales desagregados en conocimientos y habilidades genéricas. No obstante, en este proceso no se consideró la opinión de egresados</p>		<ul style="list-style-type: none"> • En los dos años transcurridos se ha instalado el ME-UGM, en especial, en el rediseño curricular de todas las carreras que se imparten, incluso en las incorporadas desde la UCINF que tenían todos sus niveles formativos en funcionamiento. • De acuerdo a sus premisas se han implementado los procesos de actualización curricular y, en general, todas las acciones propias de la gestión curricular. • Cabe destacar la intervención de los Comités Curriculares en estos procesos que han contado con la participación de egresados en algunos de ellos. • Es positiva la percepción de los académicos en relación a su real aplicación en la práctica docente y parcialmente positiva la de los estudiantes.

Proceso de Autoevaluación 1/2

- Tiene como principales referencias la Resolución N° 370/2016 CNA-Chile que consigna las observaciones en las cuales se basó la decisión de acreditación institucional por dos años y la propia experiencia institucional de sus tres anteriores procesos ejercidos en los años 2010, 2013 - 2014 y 2016.
- Sobre la base de la información generada, el IAI establece en términos de síntesis y de priorización, las fortalezas y debilidades institucionales correspondientes a las áreas GI y DP incluyendo referencias a las de VcM e Inv, como base para la elaboración y determinación del consecuente Plan de Mejoramiento Institucional 2018-2020 que especifica 9 proyectos prioritarios a desarrollar sin incluir los recursos financieros necesarios para su ejecución, dato posteriormente entregado.
- Los mecanismos de aseguramiento de la calidad están todavía en etapas incipientes de definición y aplicación y la información base considerada y presentada adolece de inconsistencias, en especial en lo relativo a los antecedentes de oferta académica y matrícula 2018 que, a su vez, son el fundamento de las proyecciones financieras 2018-2022 postuladas, manejándose tres versiones de la FID por inconsistencias de estos antecedentes.
- Existe en la comunidad académica, una positiva opinión respecto a los beneficios que representa el proceso de autoevaluación realizado para el mejoramiento institucional.
- Se aprecia una fuerte motivación y adhesión al proyecto institucional por parte de los directivos, docentes, estudiantes y funcionarios además del reconocimiento de los egresados a la formación recibida y de los empleadores respecto a las habilidades, destrezas y conocimientos demostradas por los egresados.

Proceso de Autoevaluación 2/2

- El IAI (248 páginas y 45 anexos) cubre con suficientes antecedentes cuantitativos, aunque inconsistentes algunos de ellos, las dos áreas en evaluación con énfasis en su carácter descriptivo y explicativo, aunque no representa del todo la actual realidad institucional con una perspectiva más proyectiva que autocrítica.
- Se declara un conjunto de fortalezas y debilidades integradas y priorizadas por los organismos superiores de gobierno que no cubren la totalidad de la actual situación institucional pero, sí originan el contexto en el cual se inscriben los PDEI, MI y los existentes para algunas facultades y carreras, relacionados con los procesos críticos identificados en el análisis autoevaluativo.
- Llama la atención la omisión del análisis del impacto que representa en el despliegue del proyecto institucional, la “incorporación”, “fusión” o “integración” de la UCINF a la UGM y también la ausencia del análisis de la efectiva incidencia del marco regulatorio originado en la nueva Ley de Educación Superior.
- Las conclusiones del proceso de autoevaluación interna consideran, solo parcialmente, aspectos relevantes del Proyecto Institucional UGM, en especial, en lo referido a los recursos financieros directamente vinculados a la sustentabilidad del proyecto institucional y al impacto de la “incorporación/fusión” con la UCINF que si bien representa incremento de matrícula y de ingresos aun se mantiene su déficit operacional.
- Es incierta la factibilidad de crecimiento con el diseño de su actual oferta de pregrado basada, preferentemente, en las licenciaturas y programas de continuidad de estudios en las áreas recién establecidas, las de Ciencias de la Salud y de Educación.
- La CNA recibió con fecha 170718 la respuesta UGM al Informe de Pares que fue analizada por el Comité estimándose que no aporta nuevos antecedentes que representen ajustar los juicios emitidos en el Informe entregado a la CNA ya que corresponden a información posterior a la visita y solo se basa en una distinta ponderación de las variables analizadas en tal Informe expresadas en citas incompletas.

Principales Fortalezas del Área:

- La identificación con los propósitos institucionales.
- La existencia de una estructura organizacional claramente definida y de un sistema de gobierno que facilitan el funcionamiento institucional y es funcional al logro de los propósitos institucionales.
- El sostenido apoyo financiero de los sostenedores desde su ingreso hace 5 años del orden de los US\$ 20 millones.
- El alineamiento del PDEI 2014-2023 con los planes de desarrollo existentes de facultades y carreras.
- Se cuenta con un adecuado sistema de evaluación de docentes que destaca el compromiso de desempeño establecido entre cada docente de la planta regular con su directivo superior.
- El incremento de la contratación de docentes de la planta regular y de docentes de la planta adjunta con postgrado.
- La localización en la comuna de Providencia privilegia buenas condiciones de conectividad y de transporte público para los estudiantes y las mejoras en las instalaciones y equipamiento ampliadas a la jornada vespertina.
- La implementación inicial del Sistema U+ relativo a la gestión académica y administrativa.
- El diseño de un sistema de indicadores académicos para monitorear el cumplimiento del Modelo Educativo y los perfiles de egreso, así como la progresión de los estudiantes de reciente implementación.

Principales Debilidades del Área 1/2:

- El alejamiento del proyecto institucional UGM vinculado a la incorporación de las carreras UCINF de nuevas áreas Educación y Salud cuya mantención se dificulta por las condiciones de su entorno regulatorio y de su entorno competitivo más relacionado con el medio geográfico y socioeconómico que con las características misionales de su proyecto educativo.
- La dependencia casi exclusiva de los aportes entregados por los sostenedores para financiar los déficit operacionales e inversiones programadas.
- La adopción de decisiones que han afectado el desarrollo institucional priorizando la coyuntura antes que la reflexión académica y administrativa (se sobre-estimó la posible matrícula de las carreras de Salud y sub-estimó el impacto del ingreso al SUA respecto a las instituciones que conforman su competencia geográfica (UFT y UACH).
- La declaratoria de sustentabilidad financiera como “Insuficiente” consignada en Informe EXMO basada en los márgenes operacionales negativos presentados en los EEFF auditados 2013 – 2017.
- Las proyecciones financieras que se sustentan en supuestos que no se condicen con los antecedentes históricos institucionales y la indefinición de estrategias que aseguren el logro de las proyecciones de matrícula.
- La parcial instalación de la articulación de los niveles educativos internos que no evidencia una intención institucional de relacionar su oferta de pregrado con los PCE o postgrados cuyas matrículas proceden, en parte importante, de programas y/o instituciones externas.

Principales Debilidades del Área 2/2:

- La ausencia de políticas de evaluación de desempeño del personal administrativo que se encontrarían en desarrollo.
- La existencia de deudas de corto plazo.
- La reciente implementación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad y de los sistemas de gestión de información académica y administrativa no permiten aun la obtención de resultados confiables aplicables al seguimiento de indicadores académicos y de gestión con frágiles bases de información, es el caso de las tres versiones FID entregadas (enero, marzo y mayo 2018) que contienen variaciones en las cifras entregadas respecto a la matrícula y a las consecuentes proyecciones financieras presentadas.
- La postergación y modificación del proyecto del nuevo Campus Huechuraba que incidirá en el ejercicio de sus actuales programas de pregrado y de educación continua. Si bien se ha ampliado el plazo de entrega de las actuales instalaciones del Campus Lyon (enero 2021) existe ahora una medida precautoria sobre el terreno Huechuraba y el proyecto está en sus etapas preliminares sin financiamiento comprometido.
- El riesgo futuro que representa el fallo adverso inicial contra la UGM y la UCINF que comprometería en tanto no se resuelva la demanda en definitiva, la provisión de UF 310.000 a partir del presupuesto 2019.

Principales Fortalezas del Área 1/2:

- Sus propósitos están explícitos en el PDEI y en el Modelo Educativo en lo referido a las cuestiones pedagógicas, didácticas y atención al ciclo de vida estudiantil así como los procesos de implementación y legitimización del curriculum centrado en los procesos de formación.
- Se cuenta con un Modelo Educativo estructurado y sustentado en el paradigma humanista, con procesos cognitivos de aprendizajes significativos que tienden a la autorrealización personal y que bajan de modo consistente al aula.
- Los planes de estudio son vinculantes de modo consistente con el Modelo Educativo y con su paradigma pedagógico y tienen como meta el fortalecer el sello institucional a través de una formación integral.
- Existen estructuras académicas definidas y en funcionamiento para sostener el seguimiento de los planes curriculares en los cuales tienen especial participación los Comités Curriculares que aportan al proceso académico como enlaces con los académicos.
- Se cuenta con un adecuado equipamiento acorde con las condiciones específicas de las carreras que se imparten.
- La permanente actualización del aspecto disciplinar en los planes y programas de estudio.
- Se tienen reglamentaciones con claras definiciones sobre los procedimientos de admisión con amplia difusión.

Principales Fortalezas del Área 2/2:

- La puesta en práctica de los programas de acompañamiento (PAI) que cubren todo el ciclo de vida estudiantil y que están muy bien evaluados por ellos y que muestran positivos resultados iniciales.
- El uso inicial de entornos virtuales con adecuadas definiciones para su mejor utilización.
- Los procesos de reclutamiento docente se apoyan en normativas claras, criterios definidos y con niveles adecuados en la búsqueda de calidad para la planta docente.
- La aplicación de modo regular de sistemas de evaluación docente basados en convenios de desempeño.
- La existencia y aplicación de un proceso de jerarquización académica que incluye los criterios con que se transita entre sus diversas categorías.
- Los beneficios ligados a los programas de acompañamiento estudiantil que los apoyan en términos académicos y socio-afectivos, las facilidades otorgadas por la UGM respecto al traslado de los alumnos UCINF y la participación estudiantil en los organismos colegiados.
- El desarrollo inicial de actividades de investigación respaldadas por convenios y la definición de políticas de incentivos a la productividad científica y a las publicaciones.

Principales Debilidades del Área 1/2:

- La exclusiva inclusión en el Modelo Educativo de la formación de profesionales sin referencias a la producción de conocimientos como resultado de la labor de investigación sin relacionar todavía la investigación con la docencia ni determinar sus líneas de acción.
- El parcial logro del objetivo de potenciar las capacidades individuales de los estudiantes para fortalecer su identidad UGM, en especial en los estudiantes provenientes de la UCINF, cuestión que también se presenta en la integración de sus profesores.
- La oferta de carreras que no han tenido la demanda esperada debida a la falta de estudios de las variables presentes en el mercado que inciden en su precisa definición ya que se realizan las etapas de planificación estratégica pero, no se incluyen las ligadas a su planeación operativa.
- Es escasa la relación de continuidad entre la oferta de postgrado y de educación continua con las carreras vigentes, faltando una articulación efectiva entre el pre y postgrado.
- Son diferentes los grados de avance en la capacitación y perfeccionamiento de los docentes para la efectiva aplicación del Modelo Educativo, en el apoyo integral a los estudiantes, en el control y seguimiento de la docencia, en la evaluación de la calidad y en el diseño de los indicadores de seguimiento y es reciente la consolidación de las estructuras académicas por lo que se requiere mayor tiempo para agilizar la toma de decisiones y los procesos involucrados.

Principales Debilidades del Área 2/2:

- No es transversal la aplicación de las políticas y procedimientos establecidos para el reclutamiento de los docentes que en algunos casos adquiere características de informal y endogámico y es baja la cobertura de la contratación de docentes con carácter indefinido.
- La existencia de carreras que se ofertan, es el caso de las pedagogías, que para ser impartidas requieren contar con un número mínimo de estudiantes que las haga sustentables.
- La existencia de una “capacidad instalada ociosa” en especial en los laboratorios de salud, diseñados para una más alta matrícula que la existente.
- No se consideran todavía las TICs como efectivo instrumento en la formación de jóvenes nativos digitales y la correspondiente capacitación de los docentes que participan en los programas e-learning o b-learning.
- Si bien las ratio que vinculan estudiantes y docentes son adecuadas en términos generales, son débiles en el área de Ciencias de la Salud.
- Los resultados originados en los PAI aun se vinculan, por ahora, más al levantamiento de datos que a sus propósitos de identificar a los estudiantes de bajo rendimiento.
- Los estudiantes manifiestan dificultades en la comunicación interna por la inexistencia de canales abiertos, de diálogos transparentes y de espacios de convivencia.
- No existe todavía una federación de estudiantes pues solo existen centros de alumnos por facultades y carreras.
- Se necesita un mayor y mejor desarrollo de los programas de integración de los estudiantes UGM y UCINF.
- Es incipiente el desarrollo de las bases de datos y del seguimiento de los egresados. 32

ANÁLISIS
POR TÉRMINOS DE REFERENCIA
GESTIÓN INSTITUCIONAL
Fortalezas y Debilidades

Gestión Institucional 1/3

1. Misión y Propósitos

FORTALEZAS:

- el alineamiento e identificación con los propósitos institucionales.
- el proceso de toma de decisiones participativo, incorporando a docentes y estudiantes en determinados cuerpos colegiados.

DEBILIDADES:

- el alejamiento de su proyecto institucional originado en la incorporación de las carreras originadas en la UCInf buscando sumar estudiantes ofreciendo nuevos programas en las áreas de Educación y de Salud que no ha podido mantener por las propias condiciones de su entorno regulatorio y de las principales variables que inciden en su desarrollo junto con identificar su entorno competitivo más relacionado con el medio geográfico y socioeconómico que con las características misionales de su proyecto educativo.
- la postergación y modificación del proyecto del nuevo Campus Huechuraba que incidirá en el ejercicio de sus actuales programas de pre y postgrado y de educación continua.
- la reciente implementación y aplicación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad y las todavía frágiles bases de información.
- la indefinición de las estrategias que aseguren el logro de las proyecciones de matrícula para la toma de decisiones adolecen de una adecuada consistencia.
- el parcial cumplimiento de la instalación del sello UGM y de la articulación de los propios niveles educativos internos ya que no resulta evidente una intención institucional de articular su oferta de pregrado con los PCE o los postgrados puesto que parte importante de sus matrículas procede de programas y/o instituciones externas.

2. Estructura Organizacional y Sistema de Gobierno

FORTALEZAS:

- cuenta con una estructura organizacional claramente definida y un sistema de gobierno que facilitan el funcionamiento institucional y es funcional al logro de los propósitos institucionales.

DEBILIDADES:

- el que algunas decisiones han afectado su desarrollo institucional por priorizar la coyuntura antes que la necesaria y pertinente evaluación y reflexión académico - administrativa como es el caso relativo a la incorporación de las carreras asociadas a las áreas de Ciencias de la Salud y la sobreestimación de sus matrículas y a la subestimación del impacto del ingreso al SUA de instituciones que conforman su competencia geográfica.

Gestión Institucional 2/3

3. Recursos Humanos

FORTALEZAS:

- la existencia de un adecuado sistema de evaluación de docentes que destaca el compromiso de desempeño establecido entre cada docente de la planta regular con su Decano.
- el incremento de la contratación de docentes de la planta regular y de docentes de la planta adjunta con postgrado.

DEBILIDADES:

- la inexistencia de claros mecanismos de selección y acceso a todos los cargos de la institución.
- la falta de políticas de promoción y de remuneraciones para directivos, académicos y personal administrativo.
- la ausencia de políticas de evaluación de desempeño del personal administrativo, las que se encontrarían en desarrollo.

4. Recursos Materiales

FORTALEZAS:

- la localización en la comuna de Providencia que privilegia buenas condiciones de conectividad y de transporte público para los estudiantes.
- el fortalecimiento del área de operaciones con la creación de la Dirección de Administración.
- las mejoras en las instalaciones y equipamiento incorporadas en el Campus Lyon (laboratorios, salas de clase, servicios de apoyo, biblioteca y oficinas) ampliadas a la jornada vespertina .

DEBILIDADES:

- la falta de políticas para la evaluación y el desarrollo de los recursos físicos y materiales.
- el plazo acotado de vencimiento del contrato de arrendamiento de las actuales instalaciones, estando todavía el proyecto del Campus Huechuraba en sus etapas preliminares sin un financiamiento y plazos establecidos.

Gestión Institucional 3/3

5. Recursos Financieros

FORTALEZAS:

- la existencia del Sistema de Gestión SAP-BO.
- la definición de políticas de gestión financiera.
- la organización y gestión por centros de costos en proceso de instalación.
- el apoyo financiero de los sostenedores desde su ingreso a la UGM hace 5 años.

DEBILIDADES:

- la dependencia de estos aportes para financiar sus operaciones.
- los indicadores financieros negativos consignados en el Informe EXMO.
- las proyecciones financieras que se sustentan en comportamientos que no corresponden a los anteriormente mostrados por la institución y a la realidad de la educación superior nacional.
- la reciente aplicación de las políticas financieras.
- la existencia de deudas de corto plazo.
- la ausencia de acciones concretas referidas al ajuste de su estructura de costos en lo que corresponde a su oferta académica.
- el riesgo futuro que representa el fallo adverso inicial contra la UGM y la UCINF que compromete, en principio, recursos aun no provisionados.

6. Análisis Institucional

FORTALEZAS:

- el diseño de un sistema de indicadores académicos para monitorear el cumplimiento del Modelo Educativo y los perfiles de egreso, así como la progresión de los estudiantes, bajo una arquitectura informática de inteligencia de negocios.
- el alineamiento del PDEI 2014-2023 con los planes de desarrollo existentes de facultades y carreras.

DEBILIDADES:

- no se tienen resultados confiables por la reciente implementación de los sistemas de gestión de información académica e institucional,
- la falta de informatización del sistema de seguimiento de indicadores académicos y de gestión.
- el que si bien se cuenta con una base de información para la gestión institucional, la información provista en las tres fichas institucionales entregadas (enero, marzo y mayo 2018) contiene importantes variaciones en las cifras entregadas respecto a la matrícula y a las proyecciones financieras presentadas.

Docencia de pregrado 1/5

1. Propósitos

FORTALEZAS:

- están explícitos en el PDEI y en el Modelo Educativo en lo referido a las cuestiones pedagógicas, didácticas y atención al ciclo de vida estudiantil así como los procesos de implementación y legitimización del curriculum centrado en los procesos de formación.
- los planes de estudio son vinculantes de modo consistente con el Modelo Educativo y con su paradigma pedagógico y tienen como meta el fortalecer el sello institucional a través de una formación integral.
- el desarrollo inicial de acciones de vinculación con el medio.

DEBILIDADES:

- la exclusiva inclusión en el Modelo Educativo de la formación de profesionales sin referencias a la producción de conocimientos como resultado de la labor de investigación.
- el lento avance del intercambio docente y de la formulación de convenios y alianzas a nivel internacional sin concreción aún en intercambios.
- el parcial logro del objetivo de potenciar las capacidades individuales de los estudiantes para fortalecer su identidad, en especial en lo referido a los estudiantes provenientes de la UCINF, cuestión que también se presenta en la integración de sus profesores.
- la oferta de carreras que no han tenido la demanda esperada debida a la falta de estudios de las variables presentes en el mercado que inciden en su precisa definición ya que se realizan las etapas de planificación estratégica pero, no se incluyen las ligadas a su planeación operativa.
- el incipiente desarrollo de acciones relativas a la vinculación con el medio social pues aunque se proyecta el intercambio docente y la formulación de convenios y alianzas a nivel internacional, son escasos sus avances.
- aun no existe una articulación efectiva entre el pre y postgrado.

Docencia de pregrado 2/5

2. Diseño y Provisión de Carreras

FORTALEZAS:

- la adecuada gestión curricular que considera la definición de un perfil asociado a las competencias transversales y disciplinares en todos los planes de estudios observados.
- la existencia de estructuras académicas definidas y en funcionamiento para sostener el seguimiento de los planes curriculares en los cuales tienen especial participación los Comités Curriculares que aportan al proceso académico como enlaces con los académicos.
- la existencia de un adecuado equipamiento acorde con las condiciones específicas de las carreras que se imparten.
- la permanente actualización del aspecto disciplinar en sus procesos educativos y planes de estudio respetando las condiciones curriculares de ingreso de los alumnos aun cuando se ajusten los planes de estudio.

DEBILIDADES:

- el que es reciente la consolidación de las estructuras académicas necesitando más tiempo para mostrar agilidad en las tomas de decisiones y procesos tendientes a la obtención de resultados de forma ágil.
- la existencia de carreras que se ofertan, es el caso de las pedagogías, que para ser impartidas requieren contar con un número mínimo de estudiantes que las haga sustentables.
- la existencia de una “capacidad instalada ociosa” en especial en los laboratorios de salud, diseñados para una más alta matrícula que la existente.
- la escasa vinculación de continuidad entre la oferta de postgrado y de educación continua con las carreras vigentes.

Docencia de pregrado 3/5

3. Proceso de Enseñanza

FORTALEZAS:

- el acuerdo cercano al 80% que los académicos de la planta regular tienen respecto a la consistencia con que se aplican los criterios de admisión y la existencia de reglamentaciones con claras definiciones sobre los procedimientos de admisión y su amplia difusión.
- la existencia y aplicación de un Modelo Educativo estructurado, sustentado en el paradigma humanista con procesos cognitivos de aprendizajes significativos que tienden a la autorrealización personal y que bajan de modo consistente al aula.
- la puesta en práctica de los programas de acompañamiento que cubren todo el ciclo de vida estudiantil y que están muy bien evaluado por ellos y que muestran positivos resultados iniciales.
- el uso inicial de entornos virtuales con adecuadas definiciones para su mejor utilización.

DEBILIDADES:

- el que se está todavía en proceso con diferentes grados de avance en la capacitación y perfeccionamiento de los docentes para la efectiva aplicación del Modelo Educativo, en el apoyo integral a los estudiantes, en el control y seguimiento de la docencia, en la evaluación de la calidad y en el diseño de los indicadores de seguimiento.
- la ausencia de una estrategia de detección de problemas del aprendizaje y de atención psicopedagógica como elementos complementarios de las consultas psicológicas y de la posterior derivación al consultorio terapéutico con asistencia psicológica.
- la no consideración de las TICs como efectivo instrumento en la formación de jóvenes nativos digitales y la correspondiente capacitación de los docentes que participan en los programas e-learning o b-learning en profesiones prácticas.

Docencia de pregrado 4/5

4. Dotación Docente

FORTALEZAS:

- la existencia de normativas claras con criterios definidos y con niveles adecuados para un docente universitario que se aplican en los procesos de reclutamiento.
- la búsqueda de un nivel de alta calidad para la planta docente.
- la satisfacción y compromiso evidenciada por los docentes en reunión tenida con ellos.
- la aplicación de modo regular de sistemas de evaluación docente basados en convenios de desempeño.
- la existencia y aplicación de un proceso de jerarquización académica que incluye los criterios con que se implementará el tránsito de los profesores entre las categorías de titular, asociado, asistente e instructor.

DEBILIDADES:

- la aplicación no genérica de las políticas y procedimientos establecidos para el reclutamiento de los docentes que en algunos casos adquiere características de informal y endogámico.
- el parcial conocimiento del proceso de jerarquización por parte de los docentes.
- la baja cobertura de la contratación de docentes con carácter indefinido.
- los sesgos identificados en las ratio que vinculan estudiantes y docentes que si bien en términos generales es adecuada, es débil en el área de Salud.

Docencia de pregrado 5/5

5. Estudiantes

FORTALEZAS:

- los beneficios ligados a los programas de acompañamiento estudiantil que los apoyan en términos académicos y socio-afectivos.
- el reconocimiento del mayor prestigio de la marca UGM por parte de los estudiantes provenientes de la UCINF, relacionado con la calidad académica.
- las facilidades otorgadas por la UGM en relación al traslado de los alumnos UCINF, entre otras el no cobro de costos adicionales vinculados a las actividades de nivelación.
- la participación estudiantil en los organismos colegiados de la UGM.

DEBILIDADES:

- el PAI aún no entrega resultados categóricos que se relacionen con sus propósitos más que por el levantamiento de datos identificando, efectivamente, a los estudiantes de bajo rendimiento.
- las dificultades que los estudiantes relatan respecto a las dificultades en la comunicación interna por la inexistencia de canales abiertos, de diálogos transparentes y de espacios de convivencia.
- la ausencia de una federación de estudiantes pues solo existen centros de alumnos por facultades y carreras.
- la falta de mayor y mejor desarrollo de los programas de integración de los estudiantes UGM y UCINF.
- el aun incipiente desarrollo de las bases de datos y del seguimiento de los egresados.

6. Investigación

FORTALEZAS:

- la reciente implementación de una estructura organizacional encargada de gestionar la investigación a nivel institucional, con una visión prospectiva de su importancia para la UGM.
- el leve incremento del número de publicaciones científicas.
- la existencia de convenios de investigación y la definición de políticas de incentivos a la productividad científica y publicaciones.

DEBILIDADES:

- el desequilibrio vigente entre las actividades formativas y la creación de conocimientos, en un entorno de excelencia académica y de colaboración con la sociedad sin relacionar todavía la investigación con la docencia.
- la no concreción de los focos de investigación ni de los intercambios interuniversitarios proyectados.
