



UNIVERSIDAD  
DE SANTIAGO  
DE CHILE

# RESUMEN EJECUTIVO

# INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL



**ACREDITACIÓN 2020**



## CONTENIDO

1. PALABRAS DEL RECTOR	3
2. MARCO REFERENCIAL	4
3. AVANCES RESPECTO DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN ANTERIOR	5
3.1 GESTIÓN	5
3.2. DOCENCIA DE PREGRADO	6
3.3. DOCENCIA DE POSTGRADO	7
3.4. INVESTIGACIÓN	8
3.5. VINCULACIÓN CON EL MEDIO	9
4. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	9
5. ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	11
5.1. PRINCIPALES RESULTADOS DEL PERIODO	11
6. DOCENCIA DE PREGRADO	15
6.1. PRINCIPALES RESULTADOS DEL PERIODO	15
7. ÁREA DE INVESTIGACIÓN	17
7.1. PRINCIPALES RESULTADOS DEL PERIODO	17
8. ÁREA DE POSTGRADO	20
8.1. PRINCIPALES RESULTADOS DEL PERIODO	20
9. ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	24
9.1. PRINCIPALES RESULTADOS DEL PERIODO	24
ANEXO 1	27
ANEXO 2	32



## 1. PALABRAS DEL RECTOR

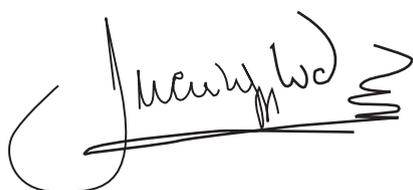
Para la Universidad de Santiago de Chile los actuales desafíos son variados y de gran magnitud, ante lo cual contamos con enormes capacidades para abordarlos vinculando la Mejora Continua, los Valores Universitarios y la actualización de las Orientaciones. Hoy, la Excelencia y la Calidad no son solo un objetivo y un posicionamiento, sino la necesidad de un país y un mundo que deben encontrar con urgencia soluciones a los problemas que nos convocan. Para ello, nos exigimos al máximo en todos los ámbitos.

En relación al Proceso de Acreditación del año 2014, la Universidad ha avanzado de manera enérgica y equilibrada en sus grandes desafíos. A saber: consolidar la implementación del Modelo Educativo Institucional, logrando a la fecha el desarrollo de procesos de revisión y evaluación curricular, y la implementación del Sistema de Créditos Transferibles en la casi totalidad de la oferta de Pregrado. Otro de los desafíos consideró la mejora de los niveles de Acreditación de Programas de Postgrado, alcanzando a la fecha el 100% de acreditación de los Doctorados, y un 51,3% en la oferta de Magíster. También, en este periodo se incrementó la dotación de académicos/as jornada completa, pasando de 573 a 638, aumentando en su número total en un 19% y con alta tasa de renovación. Un avance importante que posibilitó este sostenido progreso ha sido disponer de la infraestructura y el equipamiento necesarios.

Otro logro importante, respecto del Proceso de Acreditación anterior, fue la integración de los sistemas de información académica, lo cual se alcanzó el año 2019 cuando la Universidad transformó los sistemas informáticos curriculares, que asistían a la formación de sus estudiantes, en un sistema unificado denominado Sistema Académico Curricular, SIAC. A esto se agrega que la Universidad ha aumentado de forma sostenida y racional su matrícula; ha acrecentado y modernizado su infraestructura con modernos edificios y Aulas Docentes; ha contratado nuevos docentes con grado doctoral y provisto de los recursos necesarios para su constante perfeccionamiento; además de la adecuación curricular, en respuesta a las distintas necesidades que exige la comunidad nacional e internacional. Con ello, imprime un Sello de Excelencia en todo su quehacer.

Nuestra Universidad ha sabido responder a los nuevos desafíos, siendo un creciente aporte para Chile y el mundo, formando profesionales y contando con académicos/as capaces de grandes transformaciones y procesos relevantes, tal como lo hemos hecho hace más de un siglo y medio. En estos tiempos de exigencias de grandes cambios desde el estallido social, hemos sido la institución académica con mayor cantidad de aportes a lo que espera la ciudadanía, por ejemplo, mediante la elaboración de respuestas académicas al diagnóstico y el apoyo especializado para la implementación del histórico plebiscito comunal, así como de iniciativas estudiantiles y del profesorado.

De este modo, la tradición histórica de la Universidad de Santiago de Chile dialoga con el futuro; y en ese camino avanzamos con talento, compromiso, unidad y fortaleza.



**DR. JUAN MANUEL ZOLEZZI CID**  
**RECTOR UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE**

## 2. MARCO REFERENCIAL

La Universidad de Santiago de Chile plantea sus metas y objetivos de mediano y largo plazo a través de las definiciones estratégicas plasmadas en su **Plan Estratégico Institucional 2016-2020**, el cual orienta el logro de sus Objetivos y Propósitos establecidos.

La Institución, para asegurar y garantizar sus procesos formativos y de gestión, define su **Sistema de Aseguramiento de la Calidad Institucional** (ver figura 1), donde integra los actuales mecanismos de Aseguramiento de la Calidad presentes en las distintas Áreas Misionales y permite consolidar el compromiso con la Calidad, Excelencia y el Mejoramiento Continuo.

FIGURA 1: SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL



Fuente: Elaboración Propia

## 3. AVANCES RESPECTO DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN ANTERIOR

### 3.1 GESTIÓN

#### 3.1.1. Observaciones respecto de la Planificación Estratégica Institucional a mediano plazo y su priorización de Objetivos.

El PEI 2016-2020 vigente reduce las 40 estrategias definidas en el Plan anterior a 22, que responden a los Objetivos Estratégicos, facilitando la comprensión de las prioridades institucionales y focalizando la definición de iniciativas a desarrollar por las Unidades Académicas y Administrativas. El PEI contempla visiones de mediano y largo plazo, desarrollando dos conceptos que serán los ejes que guiarán la Planificación 2020-2030: el Desarrollo Sustentable y la Internacionalización. Es importante destacar el horizonte de 10 años del nuevo Plan Estratégico Institucional.

#### 3.1.2. Observaciones respecto de mecanismos y sistemas de control de gestión corporativos y sistemas curriculares.

La Universidad articula los Objetivos Estratégicos con el desarrollo de las Unidades Académicas y Administrativas, apoyado por un soporte informático denominado Plataforma de Gestión 2030, que al año 2019 muestra el 85% de avance del PEI vigente. Respecto de la coordinación entre sistemas de apoyo académico y de gestión, cabe destacar que la experiencia alcanzada por la Universidad en Sistemas Informáticos de Gestión Curricular, ha permitido avanzar hacia la integración en todas las Unidades Académicas y Administrativas en un único sistema integrado, que registra además las operaciones financieras y de recursos humanos del plantel.

#### 3.1.3. Observaciones respecto del financiamiento del Plan de Mejoramiento Institucional.

La Universidad presenta una situación financiera sólida que permite enfrentar un proceso de crecimiento más agresivo. Desde el año 2015, se han invertido cerca de MM\$3.500 anuales para financiar su Plan de Mejoramiento y los desafíos de la Planificación Estratégica. Se cuenta con un financiamiento externo de MM\$32.000 para la construcción de cuatro inmuebles con una superficie aproximada de 28.000 mts<sup>2</sup>. Así, los recursos adicionales y los recursos planificados y comprometidos en el Plan de Mejoramiento Institucional, han financiado los compromisos declarados por la Universidad.

#### 3.1.4. Observaciones sobre Infraestructura con desigual desarrollo de las Disciplinas.

La Universidad, en el último periodo, generó un Plan de Infraestructura de Investigación, Docencia de Pregrado y Docencia de Postgrado, creciendo en más de 44.000 Mts<sup>2</sup>. Estas iniciativas orientan sus esfuerzos en aumentar los metros cuadrados construidos al interior del campus y, además, en remodelar y readecuar otros espacios también al interior del campus, para dar respuesta a los requerimientos de las Facultades en el desarrollo de sus disciplinas, contando al 2020 con 492 laboratorios disponibles para la Docencia e Investigación, equivalentes a un aumento de 17% respecto al año 2014.

## 3.2. DOCENCIA DE PREGRADO

### 3.2.1. Observación sobre niveles insuficientes de logro en flexibilidad y articulación entre Pregrado y Postgrado en algunas Facultades.

La Universidad de Santiago de Chile ha avanzado en la implementación y formalización de sus mecanismos de flexibilidad y articulación entre Pregrado y Postgrado, a través de la implementación de procesos de innovación curricular que alcanzan un 88% en las carreras de Pregrado. Adicionalmente, se han establecido lineamientos institucionales de flexibilidad, articulación y otros mecanismos de armonización curricular entre los distintos niveles formativos (Resol. N°7441 del 2017 y Resol. 5929 de 2019). Estos procesos de flexibilidad y articulación curricular han avanzado según los tiempos académicos, siendo una materia que debe seguir profundizándose, y que compromete a todo el quehacer institucional.

### 3.2.2. Observación sobre la dotación presencial, recargada de asignaturas básicas y con pocos espacios para atención de alumnos.

En el periodo 2015-2019 se han contratado 184 académicos/as, configurando un universo total de 638 académicos/as jornada completa y 80 académicos/as de media jornada al año 2019. Esto se traduce en un incremento del 19% del cuerpo académico de jornada completa, ya que la Universidad en el año 2015, contaba con 573 académicos/as de jornada completa y 145 de media jornada. No obstante, el incremento de académicos/as jornada completa no ha sido fácil, considerando que en el mismo periodo la Institución también ha vivenciado el retiro de 187 ellos/as, la mayoría beneficiados/as por la Ley de Incentivo al Retiro.

Adicionalmente, se realizó un llamado a concurso de 38 jornadas completas a finales del año 2019 y cinco nuevas jornadas completas en enero de 2020, evidenciando un proceso de renovación académico sistemático y progresivo. El cuerpo académico logra una distribución equilibrada que permite apoyar a las Unidades Académicas dar cumplimiento a la tarea de la Docencia con los/as profesores/as por hora. Los/as académicos/as suscriben anualmente un Convenio de Desempeño con su Unidad Académica, comprometiéndose a contribuir con un promedio de 12 horas semanales a labores de Docencia por Unidad Académica; además de cumplir con tareas de Investigación, Gestión Institucional y Vinculación con el Medio, cuentan con horarios de atención de estudiantes. Por su parte, los/as profesores/as hora tienen acotada reglamentariamente su carga horaria a 16 horas semanales.

### 3.2.3. Observación sobre el deterioro progresivo del Indicador de Titulación.

Los esfuerzos realizados durante el último periodo por la Universidad de Santiago de Chile han logrado un 4% de aumento en las tasas de titulación en las carreras de dos a tres años de duración, y un 10% de aumento en las tasas de titulación en las carreras de seis a siete años de duración. Si bien la tasa de titulación de las carreras de cuatro a cinco años de duración se ha mantenido estable en un 60%, se considera un porcentaje medio-alto, proyectándose una leve alza acorde a los esfuerzos integrados y sistemáticos de la Institución.

### 3.2.4. Observación sobre consolidación de los Sistemas de Calificación Académica integrados a los Convenios de Desempeño Académico.

En esta materia, la Universidad de Santiago de Chile ha mostrado su compromiso con la excelencia del cuerpo académico, consensuando un nuevo mecanismo definido en la Resolución N°2129 del año 2019, la cual determina los Requisitos de Productividad Académica propios de una Universidad compleja.

## 3.3. DOCENCIA DE POSTGRADO

### 3.3.1. Observación sobre número de Programas Acreditados.

El nuevo periodo encuentra a la Institución con un Modelo de Aseguramiento de la Calidad en coherencia con los Principios y Criterios de la CNA, permitiendo enfocar y dirigir los Programas a una autoevaluación obligatoria, y al cierre de aquellos que no cumplen con los Criterios establecidos y adoptados. Se ha avanzado progresivamente en la acreditación de Programas, y en la actualidad (a junio 2020) la Universidad presenta la acreditación de un 100% de sus Doctorados, de un 75% de sus Magíster Académicos y de un 26,3% de sus Magísteres Profesionales.

### 3.3.2. Observación sobre bajas tasas de graduación y graduación oportuna en los Programas.

Gracias a los esfuerzos institucionales, las tasas de graduación oportuna han aumentado significativamente en relación al Proceso de Autoevaluación anterior, aumentando un 12% en Doctorados y 25% en Magísteres, así como se ha avanzado hacia la estabilización de las tasas de graduación total dentro del periodo actual de medición. Por tanto, se observa que los mecanismos aplicados para superar la Debilidad Observada en la progresión han obtenido buenos resultados sostenibles en el tiempo.

### 3.3.3. Observaciones respecto a la Internacionalización de Postgrados.

La Universidad de Santiago de Chile ha logrado un gran avance en su proceso de internacionalización de Postgrado a través del establecimiento y activación de convenios, de inversión interna mediante becas para atracción y apoyo a estudiantes extranjeros/as e instalación de competencias académicas para un mundo global, entre otros, logrando un total de 1.135 movilidades internacionales de académicas/os extranjeros entrantes, y de movilidad estudiantil entrante y saliente, entre los años 2014 y 2019. El soporte institucional y estratégico con que actualmente se cuenta indica que el desafío de la internacionalización es prioritario y con logro progresivo.

### 3.3.4. Observaciones sobre dotación académica y productividad heterogénea, la cual se tiende a concentrar en áreas de Ciencias, Química y Biología y, en parte, en Humanidades.

Los instrumentos de la Política de Investigación, Desarrollo e Innovación, sumados a las normas de reclutamiento para la conformación de Claustros de Programas de Postgrado, han aportado a la homogeneización de la productividad académica, aumentando el nivel de investigadores/as activos/as de manera general en todas las Facultades, en particular en aquellas que se encontraban débilmente fortalecidas, como Administración y Economía (142%), Ciencias Médicas (82%) y la Escuela de Arquitectura (33%); al contrario, Facultades que ya disponían de altos recursos académicos y de productividad científica, como Ciencia y Química y Biología, son las Áreas que han incrementado en menos porcentaje sus investigadoras e investigadores activos (11%). En la actualidad existen programas de financiamiento interno especial para aquellas Áreas que requieren mayor fortalecimiento en Investigación.

## 3.4. INVESTIGACIÓN

### 3.4.1. Observación sobre la productividad científica fomentada por los Proyectos Dicyt.

La existencia de instrumentos de fomento específicos para el desarrollo de áreas particulares de Investigación, el aumento significativo de los fondos internos en todas las Facultades y los montos de incentivo a las publicaciones, han redundado en el fortalecimiento e incremento de la productividad científica en las Áreas o Facultades que se habían mostrado más débiles en el Proceso de Evaluación anterior. Esto se refleja en los aumentos de los fondos DICYT 2014-2019 que han experimentado las Facultades de Administración y Economía (1.282%), Tecnológica (784%) y Ciencias Médicas (721%).

### 3.4.2. Observación sobre la disimilitud en los resultados de productividad entre las diversas unidades académicas y una dotación de investigadores activos en el límite de sus capacidades.

Desde el 2014 al 2019 la Universidad ha incrementado en 95% sus publicaciones WOS y en un 62% sus publicaciones SCOPUS, así como ha aumentado un 27% su planta académica de doctorados/as jornada completa. La productividad científica ha aumentado en todas las Unidades Académicas, siendo significativamente mayor en aquellas Unidades que mostraban indicadores más bajos en el Proceso de Acreditación anterior, como lo son Ciencias Médicas (438%), Administración y Economía (167%), Humanidades (116%) Facultad Tecnológica (96%). Asimismo, los mecanismos de apoyos e incentivos de productividad instaurados a nivel institucional están enfocados en productos de alto impacto.

### 3.4.3. Observación sobre la relación entre la Investigación y el Pregrado que es menos evidente y sistemática.

Las acciones implementadas por la Universidad, en favor de vincular sistemáticamente las acciones de Investigación con el Pregrado y Postgrado, dan buenos resultados considerando la alta y creciente cantidad de estudiantes de Pregrado en vinculación con actividades de Investigación específicas fomentadas por las Unidades y toda la Universidad, llegando a 800 estudiantes en el Programa Lions Up, y 268 en el Programa Despega USACH; además de los proyectos FONDEF-VIU y el Concurso Vector adjudicados. Asimismo, aproximadamente 800 estudiantes desarrollaron sus trabajos de titulación en los Centros y laboratorios de Investigación de la Universidad el año 2019.

### 3.5. VINCULACIÓN CON EL MEDIO

#### 3.5.1 Observaciones respecto de la planificación de actividades desde el nivel central en relación a la Docencia e Investigación, y de la transición desde actividades de Extensión a actividades con énfasis Bidireccional y Multidimensional.

En los últimos años, la Universidad ha logrado que la Vinculación con el Medio sea transversal a las áreas misionales de Docencia e Investigación, lo cual es promovido tanto desde la política y modelo VIME, como del mismo Modelo Educativo. Las acciones de Vinculación con el Medio se han posicionado al interior de la Institución y en el medio externo abarcando un amplio rango de actividades, las cuales van desde lo unidireccional (acciones de Extensión) hasta un productivo conjunto de programas bidireccionales. En este periodo, se han profundizado e impulsado con énfasis las acciones bidireccionales que se originan en las Unidades Académicas. La actual Política y Modelo VIME permiten dar soporte a actividades sistemáticas que se desarrollan a multinivel involucrando desde Unidades Académicas, Centros, hasta la misma Vicerrectoría. Estas actividades se registran y formalizan en un Sistema de memoria y aprendizaje institucional que da cuenta que, en el período 2014-2019, se han desarrollado más 83.708 acciones de Vinculación con el Medio que involucran a la Docencia, Investigación, Prestación Servicios, Extensión e Internacionalización. Todo lo cual se realiza en conjunto con nuestros socios del medio público, productivo y social, generando resultados e impactos tanto para ellos, como para la comunidad universitaria.

## 4. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

El Proceso de Autoevaluación Institucional permite evaluar y evidenciar los avances en relación al Proceso de Acreditación anterior; además, permite hacer una revisión detallada de la gestión actual de la Universidad a través de un análisis crítico del desempeño en sus respectivos procesos de Docencia de Pregrado y Docencia de Postgrado, Gestión, Investigación y Vinculación con el Medio.

Este proceso contó con un equipo de coordinación, el cual es liderado por el Rector, Prorrector, Vicerrectores/as y el Secretario General, quienes son los responsables de entregar los lineamientos institucionales al proceso, disponer los recursos necesarios para su desarrollo, y decidir la aprobación de los documentos finales. Se dispuso, además, del apoyo de Comités técnicos y por Áreas que apoyaron las distintas etapas del Proceso.

El Proceso de Autoevaluación contempla las siguientes etapas, detalladas en figura 2, las cuales se llevan a cabo en su mayoría durante el año 2019:

FIGURA 2: ETAPAS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL



Fuente: Elaboración Propia

## 5. ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

El Propósito del Área de Gestión Institucional es contar con una organización que permita cumplir la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos definidos en el PEI vigente y las Políticas Institucionales, con el fin de asegurar y garantizar la calidad en los servicios entregados en las Áreas Misionales y la viabilidad integral de la Universidad, a través de una gestión de excelencia.

### 5.1. PRINCIPALES RESULTADOS DEL PERIODO

#### 5.1.1. Estructura y Organización

La Estructura Organizacional de la Universidad de Santiago de Chile ha sido modificada con el propósito de adaptarse a las necesidades internas, a los cambios legales y contingencias, respondiendo a las transformaciones culturales del país y al respeto de la diversidad. Algunas de estas modificaciones han sido: creación de la Vicerrectoría de Postgrado el año 2018; el año 2016, creación de la Facultad de Derecho, del Departamento de Formación Integral, de la Unidad de Transparencia y de la Unidad de Calidad y de Acreditación. Mención especial tiene la creación de la Dirección de Género, Diversidad y Equidad en el 2018.

La Estructura ha demostrado ser plenamente funcional al desarrollo institucional, al cumplimiento de los Propósitos Corporativos y a la Proyección Estratégica. Con respecto a esto, en las Encuestas de Autoevaluación Institucional, 65% de los/as académicos/as, 63% de los/as funcionarios/as, 68% de los/as estudiantes de Postgrado y 61% de los/as estudiantes de Pregrado perciben que la estructura organizacional facilita el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Universidad. Asimismo, un 79% de quienes conforman el cuerpo académico considera que la Universidad implementa acciones para mejorar su gestión (78% en el caso de los/as profesores/as hora), un 79% señala que la Institución aplica Procesos de Aseguramiento de la Calidad en sus carreras y Programas y el 72% de las personas de este estamento indica que en las Unidades Académicas existen mecanismos o sistemas de información para la toma de decisiones. Por su parte, el 77% del estamento administrativo considera que la Universidad implementa acciones para la mejora continua de su gestión.

#### 5.1.2. Sistema de Gobierno

El Sistema de Gobierno universitario se hace cargo de la gestión académica de las diversas disciplinas y de la gestión administrativa de las áreas operativas de apoyo mediante la relación y balance de poder entre autoridades unipersonales y cuerpos colegiados que aseguran la representación, participación e injerencia de los distintos estamentos de la comunidad universitaria. En este contexto, el sistema de gobierno de las Unidades Académicas son centrales para el levantamiento de las necesidades y la articulación con las políticas institucionales, mediante la coordinación permanente y sistemática con la estructura administrativa de nivel superior. En este sentido, la estructura de gobierno y de toma de decisiones ha demostrado ser funcional para el desarrollo institucional a través de la participación de los estamentos y representantes de la Universidad en los distintos niveles decisionales. Este carácter participativo de la estructura de gobierno es valorado por el cuerpo académico, donde un 74% considera que existen instancias de participación de este estamento en la toma de decisiones a

nivel institucional, percepción que aumenta a un 83% cuando se trata de instancias al interior de las Unidades Académicas. Actualmente se trabaja en abrir nuevas instancias de participación y dialogo en el contexto del actual proceso de conformación del nuevo Estatuto Orgánico, en el marco de la Ley N° 21.094 sobre Universidades del Estado.

### 5.1.3. Planificación Estratégica

La Universidad cuenta con una estructura y reglamentos que regulan los procesos de planificación institucional con el apoyo técnico y metodológico de equipos profesionales que participan en la evaluación y elaboración de sus distintas etapas (Departamento de Gestión Estratégica). Esto permite planificar, ejecutar y verificar el cumplimiento de los desafíos durante el periodo evaluado y visualizar las proyecciones estratégicas que orientarán el futuro proceso de planificación institucional. En base a lo anterior, la Universidad sustenta y sostiene el desarrollo material y académico de sus Áreas Misionales sobre ejes estratégicos claves, planificando su futuro en base a instrumentos conocidos, gestionando sus recursos financieros y humanos e involucrando a toda su comunidad en la generación de estas condiciones. Al año 2019, el porcentaje de avance de los Objetivos Estratégicos del PEI vigente 2016-2020, a través del promedio de los planes de acción que operacionalizan cada uno de ellos, es del 85%. Algunos de los logros que se pueden destacar son la consolidación de iniciativas de equidad e inclusión social, avances significativos en la innovación curricular, articulación entre el Pregrado y el Postgrado, aumento de la productividad científica y liderazgo en las solicitudes de patentamiento.

A su vez, los Planes Estratégicos Institucionales se han visto reflejados en los Lineamientos Estratégicos de las Unidades Académicas, para las cuales conforman el marco que guían sus respectivos Planes Operativos, y que aseguran su financiamiento en el mediano y largo plazo. Desde el año 2017 a la fecha se han financiado proyectos de los Planes Operativos por un monto total de MM\$1.500, lo que ha significado un avance en la cultura de planificación estratégica de la Universidad.

### 5.1.4. Gestión de Recursos Humanos

La Universidad tiene normas y procedimientos establecidos, conocidos y actualizados para la selección, contratación y evaluación del personal académico y administrativo, los cuales son coherentes con los Propósitos y Valores Institucionales, como Equidad y Justicia Social. Esto se ve plasmado en la Política de Desarrollo de Personas destinada al estamento administrativo (por ejemplo, con el término de la subcontratación del personal de aseo), y en la reciente actualización de la Evaluación y Calificación del Desempeño Académico, que eleva los estándares exigidos al cuerpo académico en materias de productividad científica, de Docencia de Pregrado y Postgrado, y de criterios de permanencia en la Institución. Todo esto, considerando las necesidades de las distintas Unidades Académicas y Administrativas mediante procesos transparentes, públicos y que fomentan también la promoción interna de las capacidades instaladas. A pesar de estos avances en materia de evaluación del desempeño docente, aún falta perfeccionar una normativa que formalice el proceso de calificación de los profesores/as hora, y que se pondere la gestión académica en los convenios de desempeño.

Por otra parte, la Ley de Incentivo al Retiro ha facilitado la renovación de su cuerpo académico (19% de aumento de académicos/as jornada completa en el periodo 2014-2019), y administrativo (68% de aumento en la incorporación de profesionales en el mismo periodo), lo que permite aumentar los Indicadores de Gestión.

### 5.1.5. Gestión de Infraestructura y Equipamiento

Con el propósito de mejorar la disponibilidad y calidad de la infraestructura y equipamiento para el desarrollo de actividades académicas, administrativas y de investigación, el Plan de Infraestructura 2014 - 2019 ha permitido un crecimiento de más de 52.000 Mts<sup>2</sup>, lo que corresponde a una inversión de más de MM\$56.000 (una descripción más detallada se incluye en el punto 5.8 del Informe de Autoevaluación Institucional 2020).

TABLA 1: PROYECTOS DE CRECIMIENTO EN INFRAESTRUCTURA POR FACULTADES, PERIODO 2014-2020

FACULTAD	2014 m <sup>2</sup>	2019 m <sup>2</sup>
✓ Facultad de Ingeniería	50.075	60.849
✓ Facultad de Administración y Economía	6.770	20.425
✓ Facultad de Ciencias Médicas	5.016	6.604
✓ Facultad de Ciencia	9.076	9.076
✓ Facultad de Química y Biología	5.379	10.687
✓ Facultad de Humanidades	8.804	8.804
✓ Facultad Tecnológica	6.127	11.432
✓ Facultad de Derecho	0	4.364
✓ Arquitectura	2.586	2.875
✓ Programa de Bachillerato	1.585	1.585
✓ Edificio de Laboratorio Áreas Prioritarias de Investigación	0	2.621
✓ Edificio en Apoquindo para Posgrado	0	2.191
<b>TOTAL</b>	<b>95.418</b>	<b>141.513</b>

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los recursos bibliográficos, los recursos digitales disponibles, además de caracterizarse por ser multiusuario, han aumentado en un 370% respecto al año 2014; mientras que los recursos físicos se han incrementado en un 120% respecto del mismo año. A pesar de todos estos avances, sigue existiendo una brecha en el mantenimiento de la infraestructura y equipamiento entre las distintas disciplinas. Esto se ve refrendado en que solo el 47%, 50% y 61% de los/as académicos/as, profesores/as hora y estudiantes está de acuerdo que la Universidad tiene la infraestructura y el equipamiento adecuados en los laboratorios y talleres.

### 5.1.6. Gestión de Recursos Financieros

La Universidad cuenta con una estructura (Dirección de Administración y Finanzas, el Departamento de Finanzas y el Departamento de Planificación Presupuestaria), una política (Política de Planificación y Ejecución Presupuestaria), y mecanismos para la gestión financiera y presupuestaria institucional que aseguran la consistencia entre el presupuesto y los Lineamientos Estratégicos de las Unidades Académicas y Administrativas, permitiendo responder de manera sustentable y sostenible a los compromisos que se desprenden del Plan Estratégico Institucional (PEI). La mencionada Política se rige por Principios de Participación, Descentralización y Control en la Planificación y Ejecución de los Presupuestos.

Todas estas instancias institucionales han repercutido en un manejo eficiente, austero y responsable de los recursos financieros, lo que se evidencia en la mejora de la Clasificación de Riesgo Financiero de -A a A estable para el periodo 2014- 2019, según el Informe de Clasificación de Riesgo realizado por una consultora independiente, en base a la auditoría de los balances financieros. Esta sólida situación financiera permitió no sólo inversiones con cargo a los excedentes anuales, sino que desde el 2019 ha permitido llevar a cabo un proceso de crecimiento más agresivo para enfrentar los nuevos desafíos provenientes de sus planes de desarrollo futuro, especialmente en materia de infraestructura (MM\$32.000 de inversión en un horizonte de 10 años).

### 5.1.7. Gestión de la Información y Análisis Institucional

Con el apoyo del Área de TIC's, durante el año 2019 se transformaron los sistemas informáticos curriculares que asistían a la formación de los estudiantes, en un sistema unificado (SIAC), que se interconectó con las bases de datos financieras y de RR.HH. Este sistema cumple con la Política de Seguridad de la Información que establece un conjunto de definiciones y acciones destinadas a proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información. Sumado a esto, también se han desarrollado plataformas propias para la Gestión Institucional, como son el STD para gestionar compras, un Sistema para el PEI (Plataforma Gestión 2030), y el Sistema para la Autoevaluación y Acreditación de carreras de Pregrado y Programas de Postgrado.

Junto con las mejoras en la orgánica y en el desarrollo de sistemas, el próximo gran desafío que debe enfrentar el Análisis Institucional en materia de gestión de la información reside en mejorar y agilizar los procesos de captura y validación de datos, contemplando la normativa en torno al resguardo y uso de la información, y avanzar en el manejo de datos a partir de la unificación de sistemas. En este sentido, solo el 54% del estudiantado señala que la Institución implementa acciones para mejorar la realización de trámites administrativos, de acuerdo a lo planteado en las Encuestas de Autoevaluación Institucional, lo que constituye un desafío para el próximo periodo.

### 5.1.8. Sistema de Aseguramiento de la Calidad Institucional

En este periodo de evaluación se consolida un modelo denominado "Sistema de Aseguramiento de la Calidad Institucional", afianzando de esta manera prácticas de autorregulación cristalizadas en una cultura de mejoramiento continuo preestablecida. El objetivo de este Sistema es integrar todos los mecanismos actuales de aseguramiento de la calidad para, de esta forma, garantizar la calidad de la Formación Académica, la Investigación, la Vinculación con el Medio y la Gestión Institucional, de acuerdo con los propósitos y procedimientos institucionales y con los criterios definidos por entidades externas de certificación de calidad, entre ellas la CNA. Así pues, este Sistema está compuesto por los siguientes Subsistemas que abordan áreas específicas de gestión de la calidad: Subsistema de Acreditación Institucional, de Acreditación de Carreras de Pregrado, de Programas de Postgrado; Subsistema de Educación Continua y Subsistema de Mejoramiento de Procesos Misionales, el cual tiene como objetivo ser el soporte operativo de los subsistemas de procesos formativos mencionados anteriormente. Para cada uno de estos componentes se han definido mecanismos de operación específicos, los cuales contemplan procedimientos e instrumentos estandarizados que permiten asegurar la calidad de cada proceso. Asimismo, en el 2019 también se revisan los procesos de gestión de calidad vigentes, y se decide un cambio en favor de la mejora de la gestión, lo que genera una actualización de los procesos del sistema con estandarización según requisitos de la Norma ISO 9001:2015, para su posterior certificación.

## 6. DOCENCIA DE PREGRADO

La Docencia de Pregrado se desarrolla desde una perspectiva de Responsabilidad Social, generando condiciones para la movilidad social. Su principal propósito es la formación de profesionales de excelencia, centrándose en la formación integral del estudiante, para lo cual cuenta con el Modelo Educativo Institucional y con una Estructura Orgánica para el Área, que velan por el correcto desarrollo de los procesos formativos.

### 6.1. PRINCIPALES RESULTADOS DEL PERIODO

#### 6.1.1. Diseño y Creación de Carreras

Actualmente se cuenta con una oferta académica de 72 carreras regulares, a las que se le agregan 26 planes especiales no regulares, orientadas principalmente a un grupo de estudiantes trabajadores/as. Con la implementación del Modelo Educativo Institucional (MEI), la Universidad ha desarrollado procesos de revisión, de actualización del currículo e innovación macrocurricular y microcurricular en la oferta de Pregrado, alcanzado casi al 100% de las carreras de Pregrado regular, garantizando así la pertinencia y consolidación de la oferta académica de Pregrado. Es importante destacar que actualmente se cuenta con el 100% de las carreras obligatorias (Medicina y Pedagogías) acreditadas con un promedio de 4,7 años, contribuyendo a la consolidación de una cultura de aseguramiento de la calidad basada en el mejoramiento continuo.

#### 6.1.2. Evaluación del Proceso de Enseñanza

La Universidad ha sido pionera, a nivel de Sistema de Educación Superior, en el compromiso con la Inclusión Social; es así como se han implementado diversas vías de ingreso orientadas a propiciar más oportunidades para aquellos estudiantes provenientes de sectores sociales, económicos y culturales que presentan mayores dificultades para acceder a la Educación Superior. Por ejemplo, se destaca que la Universidad transitó desde un 10% de Ranking el año 2013, a un 40% a partir del año 2014, para todas sus carreras sin excepción. Adicionalmente, se han creado mecanismos de apoyo para la inclusión del estudiantado en situación de discapacidad para su formación académica. Todo lo anterior ha generado la necesidad de implementar Procesos de Nivelación, donde el Programa PAIEP ha tenido un rol fundamental (pasando de 200 estudiantes con tutor/a el año 2013 a 814 el año 2019) junto con los mecanismos de apoyo y tutorías implementados a nivel de las Unidades Académicas y Carreras.

#### 6.1.3. Evaluación del Cuerpo Académico y Docente

En los últimos años la Universidad se ha enfocado en el fortalecimiento del cuerpo académico y en los procesos de fortalecimiento de la innovación y la formación para la Docencia. Durante el periodo 2014-2019 se han contratado 184 académicos/as, principalmente doctores. Al año 2019 se cuenta con 2.626 docentes, de los cuales 1.908 son profesores/as por hora y 718 son académicos/as jornadas y se cuenta con un Plan de Desarrollo Docente, compuesto por iniciativas de formación regular y acompañamiento pedagógico.

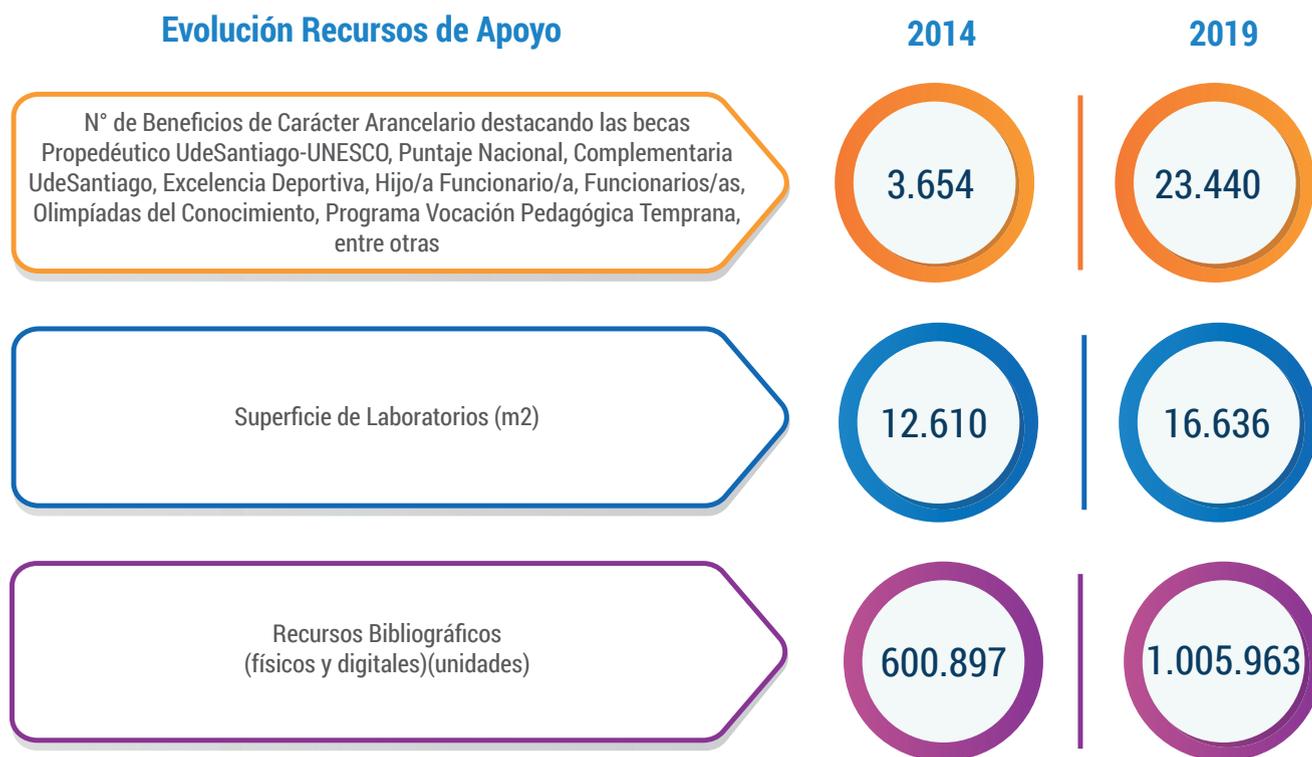
En materia de evaluación de la Docencia, la Institución cuenta con instrumentos para evaluar el desempeño docente que se aplica semestralmente a cada asignatura impartida. La evaluación de la Docencia está dirigida a todo el profesorado de la Institución (docentes jornada y docentes hora).

### 6.1.4 Evaluación de Estudiantes de Pregrado.

En el último periodo, las iniciativas orientadas a mejorar la calidad de vida estudiantil han aumentado considerablemente, por ejemplo, la promoción de la salud con un foco en la salud mental, la formación integral, y la gestión de beneficios, entre otros.

Como se puede observar en la tabla 2, la Universidad ha realizado un gran esfuerzo en aumentar y mejorar los recursos de apoyo a la Docencia, como lo reflejan los nuevos laboratorios y los recursos bibliográficos, que han aumentado en un 67% los ejemplares físicos y digitales. Adicionalmente, en el periodo se han construido edificios, como el nuevo edificio de la Facultad de Administración y Economía y el edificio EDOC, junto a la adquisición de espacios colindantes al campus (Ex Liceo Ruiz-Tagle), además de reacondicionar espacios para el Aprendizaje Activo (Salas ACE y las Salas para las Pedagogías).

TABLA 2: EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS DE APOYO AÑOS 2014-2019



Fuente: Elaboración Propia

Para seguir entregando un mayor apoyo a los/as estudiantes se hace necesario, además, fortalecer los servicios administrativos entregados a ellos/as, es decir, avanzar en digitalizar la mayor cantidad de trámites administrativos que demandan.

## 7. ÁREA DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la Investigación en la Universidad de Santiago de Chile contribuye a la generación y transferencia de conocimiento científico e innovación tecnológica de alto impacto a la sociedad, con lo cual se aporta al logro de la Misión de esta Casa de Estudios. Los diversos Programas e instrumentos de Investigación, Desarrollo, Transferencia Tecnológica y Emprendimiento constituyen un significativo aporte a la Ciencia y al mejoramiento de los procesos productivos del país, dando cuenta de la aplicación de una clara política institucional en esta Área, en coherencia con los Objetivos y Lineamientos definidos en el Plan Estratégico Institucional de los cinco últimos años.

### 7.1. PRINCIPALES RESULTADOS DEL PERIODO

#### 7.1.1. Políticas

La Universidad de Santiago de Chile ha definido una Política General de Investigación, Desarrollo e Innovación (Resol.Nº 1924/2014), cuyo objetivo general es estimular, fomentar y orientar la Investigación, Desarrollo e Innovación Científica, Tecnológica, Artística y Cultural de la Institución, para su desempeño pertinente, eficiente, efectivo y de alta calidad e impacto. Esta Política define los Principios y el Marco Normativo que orientan y regulan el quehacer universitario en I+D+i, dispone de una institucionalidad apropiada para su gestión, considera los instrumentos de financiamiento interno, la promoción de la vinculación con la Docencia de Pregrado, Postgrado y el medio nacional e internacional, e incentiva el desarrollo de Centros de Investigación multidisciplinarios de excelencia; todo esto dentro de una concepción de la investigación ética y socialmente responsable.

#### 7.1.2. Capacidades Institucionales para la Investigación

Las capacidades institucionales en el Área de I+D+i se remiten principalmente a tres ámbitos:

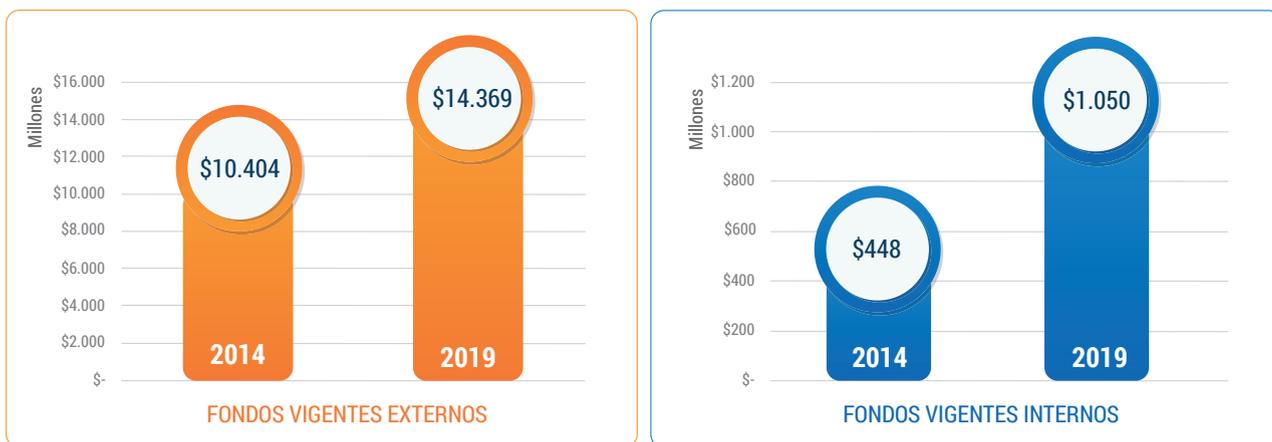
**Recursos humanos**, incentivo al capital humano avanzado. Desde el 2007 sólo se permite el ingreso de académicos con grado de doctor. Además, existen programas internos que fomentan la inserción en la academia, como el Programa de Investigadores Asociados o las Becas de Doctorado para alumnos destacados de las Facultades de Ingeniería y de Administración y Economía. El resultado de estas políticas muestra que la cantidad de doctores/as jornada completa ha aumentado un 27% desde el 2014 al 2019, y los investigadores/as activos con proyectos vigentes y/o publicaciones indexadas al año, han crecido en un 26% desde el 2013 al 2019. Asimismo, el personal administrativo y profesional de apoyo se ha duplicado desde el 2015 al 2019.

**Recursos financieros**, MM\$4.445 de recursos totales asignados a la I+D+i el año 2019, duplicando el monto invertido respecto del año 2014.

**Recursos materiales**, MM\$13.950 invertidos en materia de infraestructura para la I+D+i entre el 2014 y 2019. Estos recursos permiten contar actualmente con 151 laboratorios y 11 Centros de Investigación de Excelencia que posibilitan el trabajo de equipos multidisciplinarios, la vinculación con la Docencia de Pregrado y Postgrado, la integración con empresas y organizaciones externas, y el desarrollo de áreas y temáticas consideradas estratégicas para el país. Sin embargo, el tema de la mantención, renovación del equipamiento y los insumos de laboratorios son aspectos aún a mejorar.

### 7.1.3. Desarrollo de Proyectos de Investigación, Innovación, Transferencia Tecnológica y Emprendimiento

GRÁFICO 1: MONTOS VIGENTES DE FONDOS EXTERNOS E INTERNOS PERIODO 2014 Y 2019



Fuente: Elaboración Propia

Para la postulación a fondos externos se cuenta con un sistema de apoyo que hace difusión de los concursos, revisa la consistencia técnica de los formularios de postulación y hace un seguimiento de la ejecución técnica y financiera de los proyectos. Los fondos externos corresponden mayoritariamente a concursos CONICYT, FONDECYT, CORFO Y FONDEF.

En cuanto a los fondos vigentes internos, éstos se han incrementado en un 134% al año 2019, y corresponden principalmente a fondos DICYT (iniciación, regular, continuidad y asociativo), y al Concurso de Postdoctorado y Ayudantes de Investigación (con un 28% de beneficiarios/as extranjeros/as). Además, la promoción de las áreas de menor desarrollo en I+D+i también se ha expresado en acciones como los fondos DICYT para áreas específicas y la modificación, en el año 2018, de la forma de asignación de recursos internos que establece un porcentaje único de aprobación para cada área del conocimiento. Todos estos instrumentos han permitido contar con un ecosistema de I+D+i coherente con las políticas institucionales y el PEI.

### 7.1.4. Difusión de Resultados de la Investigación

En el 2019 se entregaron MM\$441 por concepto de pago por incentivo a la publicación científica, lo que constituye un 150% de aumento respecto del año 2014.

TABLA 3: PUBLICACIONES INDEXADAS

Publicaciones indexadas	2014	2019	Incremento
✓ WOS	412	802	95%
✓ SCOPUS	549	889	62%
✓ Publicaciones únicas WOS + SCOPUS	578	1006	74%

Fuente: Elaboración Propia

Este aumento en los montos de incentivo se ha reflejado en más de 650 Artículos WOS publicados en promedio cada año en diversas disciplinas (74% en los dos primeros cuartiles de impacto el año 2019), con un crecimiento relevante en las Facultades de Administración y Economía, Humanidades y Ciencias Médicas, precisamente las que reportaban menores niveles de productividad en el Proceso de Acreditación 2014 de la Universidad. No obstante estos avances, queda como desafío fortalecer con la misma intensidad la difusión científica al interior de la Universidad y en su entorno, y la creación de instrumentos dirigidos a incentivar la publicación de libros y capítulos de libros.

En relación a los registros de Propiedad Intelectual, la Universidad ha triplicado el número de Patentes de Invención concedidas desde el año 2014 al 2019, con un 37% de éxito en su tasa de adjudicación en el mismo periodo (122 sobre un total de 331 patentes solicitadas en Chile y el mundo), lo que la convierte en la Universidad en el país más destacada en este ámbito.

### 7.1.5. Vinculación de la Investigación con la Docencia de Pregrado y Postgrado

En general, la vinculación entre Investigación y Docencia de Pregrado y Postgrado se facilita a través de mecanismos tales como la incorporación de estudiantes en proyectos de investigación internos y externos, la participación de investigadores/as en Docencia de Pregrado y Postgrado, y la transferencia del proceso y resultados de la Investigación a los procesos formativos.

En materia de Investigación Básica existen fondos como el Concurso de Postdoctorado y Ayudantes de Investigación (191 beneficiarios entre el 2014 y 2019), la Beca de Apoyo a la Investigación para estudiantes de Postgrado (276 beneficiarios en el mismo periodo triplicándose los/as estudiantes de doctorado), y el concurso Trasciende USACH. En el ámbito de la Innovación y Emprendimiento, destacan el proyecto Valorización de investigación para la Universidad (FONDEF-VIU), el Programa de Innovación Abierta para estudiantes de Pregrado Lions Up, y el concurso Despega USACH, que permiten a los/as estudiantes regulares de Pregrado y Postgrado presentar ideas de emprendimiento en base a la aplicación de resultados científicos y tecnológicos. En estos últimos dos concursos han participado más de 1.800 estudiantes, entre el año 2015 y 2019.

### 7.1.6. Impacto de la Investigación a nivel Nacional e Internacional

La Universidad de Santiago de Chile asegura y garantiza la transferencia de conocimiento a través de una serie de mecanismos y convenios con personas naturales o jurídicas. Algunos ejemplos son: licencias de tecnologías, cesión de tecnologías y contratos de transferencia de material. En este contexto, se transfirieron 22 tecnologías desde la Universidad, generando ingresos por un total de 76 millones de pesos. Asimismo, esta Casa de Estudios se ha incorporado con especial énfasis a los programas e iniciativas de CORFO, tanto para el fortalecimiento de la Investigación Aplicada y para el fomento de la Innovación y el Emprendimiento entre investigadores/as y estudiantes de la Universidad.

Respecto a la vinculación internacional, ésta se ha fortalecido a través de fondos DICYT para la asistencia a eventos científicos internacionales, y por medio de convenios de intercambios y de investigación conjunta con universidades extranjeras. Esto se ha traducido en un volumen significativo de colaboración internacional en materia de publicaciones (51% respecto del total de publicaciones), además del reconocimiento creciente de la Universidad a nivel latinoamericano. Sin embargo, se requiere diversificar y fortalecer los canales de comunicación para la difusión oportuna de los convenios o acuerdos internacionales y seguir identificando áreas que tengan un potencial investigativo y de impacto a nivel nacional e internacional.

## 8. ÁREA DE POSTGRADO

En la Universidad de Santiago de Chile, el Postgrado se proyecta de manera transversal, integrando las diversas Áreas del Conocimiento Disciplinar, Líneas de Investigación y Áreas de Desarrollo. Los Fines y Propósitos del Área se enfocan en Consolidar la Excelencia Académica de los Programas de Postgrado; Entregar una Oferta Formativa de Postgrado que aporte al desarrollo nacional, regional y global, y Fortalecer la Vinculación Nacional e Internacional de los Programas.

El Área de Postgrado está liderada por la Vicerrectoría de Postgrado (VIPO), que actúa en coordinación con las Unidades Académicas, y los órganos colegiados del Gobierno Central. Se cuenta con Directores/as de Programas de Postgrado, quienes lideran cada uno de los Programas impartidos en nueve Unidades Académicas Mayores. Para asegurar la Calidad de los Programas, el Área de Postgrado se enmarca en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad a través de las acreditaciones de sus Programas; y a su vez, trabaja mediante los siguientes macroprocesos partícipes del Proceso de Áreas Misionales de la Gestión Estructural; ellos son: Definición de Oferta Académica, Gestión Curricular y Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

### 8.1. PRINCIPALES RESULTADOS DEL PERIODO

La Universidad de Santiago de Chile cuenta con una **Estructura Orgánica** con exclusividad al Postgrado, que ha sostenido avances en el Área, donde actualmente tiene como fortalezas la implementación de mecanismos de Aseguramiento de la Calidad en la formación de postgrado.

#### 8.1.1. Provisión de Programas

A través del Proceso de Autoevaluación Institucional se evidencia que la oferta existente, que contaba con 79 Programas al año 2014, actualmente tiene 75 Programas, con altos estándares de excelencia, y se trabaja en una oferta futura con foco en una mayor precisión en cuanto a la definición institucional. También se muestran algunos desafíos, como el Proceso de Vinculación con Graduados, siendo este aspecto una actual debilidad para el Postgrado.

#### 8.1.2. Evaluación de Programas

Se destaca el nivel de participación de Programas de Postgrado en los Procesos de Acreditación, reflejado tanto en el porcentaje de Programas acreditados, como en el incremento de los años de acreditación obtenidos: 13 Programas de Doctorado acreditados por 5,5 años, y 15 Programas de Magíster Académicos acreditados, al 2019, por 4 años; los avances se detallan en la siguiente tabla.

TABLA 4: COMPARACIÓN DE ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS DE POSTGRADO ENTRE AÑOS 2014 Y 2020



Fuente: Elaboración Propia

Los Procesos de Diagnóstico permiten la incorporación del SCT en la totalidad de la oferta de Postgrado. Se releva también que durante los últimos años se ha desarrollado la formación en inglés a nivel transversal, como aporte al desarrollo integral de los/as estudiantes de los Programas.

### 8.1.3. Recursos Académicos

El Postgrado de la Universidad de Santiago de Chile se sostiene en un cuerpo académico de alta calidad, en el que se destaca su claustro de excelencia con un 92% de académicos/as con grado doctoral, lo cual han permitido demostrar la excelencia de sus Programas; se ha aumentado de 198 académicos, el año 2014, a 329 Académicos/as que conforman los claustros y núcleos de sus Programas al año 2019, representando casi la mitad del cuerpo académico contratado y jerarquizado por la Universidad. Importante es destacar que el nivel de productividad de los/as académicos/as ha aportado al aumento de publicaciones indexadas durante el periodo 2014 a 2019. (Para más detalles revisar apartado 8.7.2). Se encuentra pendiente lograr un Sistema de Evaluación Docente Institucional, con una evaluación específica del Proceso Formativo de Postgrado.

### 8.1.4. Recursos Materiales

Se destaca como Fortaleza que la Universidad ha contado con una estrategia de crecimiento de la infraestructura, equipamiento y recursos de material bibliográfico para el desarrollo del Postgrado. Durante el último periodo, la Universidad de Santiago de Chile adquirió tres plantas de un edificio destinado al funcionamiento del Centro de Postgrado y de Educación Continua denominado CEPEC, ubicado en la comuna de Las Condes; además existen 18 Programas que cuentan con instalaciones exclusivas para el funcionamiento académico. El desafío de la mejora permanente en esta Área se mantiene, a fin de mejorar, en casos puntuales, condiciones de disponibilidad y calidad de la infraestructura para todos los Programas ofertados.

## 8.1.5. Admisión

Los Programas de Postgrado de la Universidad tienen una única vía de admisión a través de la plataforma online de postulación de la Vicerrectoría de Postgrado; los requisitos, características y condiciones para el Proceso de Selección de Estudiantes son definidos por las respectivas Normativas Internas de los Programas. Actualmente se observa una disminución relativa en la matrícula de Programas de Postgrado, situación explicada por los nuevos parámetros de selección y admisión. Esto se expresa en una disminución del 12% de la matrícula total, la cual el 2019 alcanza a 1640 estudiantes, sin contar las Especialidades Médicas. Este aspecto representa un elemento a fortalecer, considerando el contexto nacional, que también supone un estancamiento general e incluso baja a nivel de matrícula (para más detalles revisar apartado 8.8.2, del Informe de Autoevaluación Institucional).

## 8.1.6. Formación de Estudiantes

Se destaca el avance institucional en Flexibilidad Curricular y Articulación entre los Ciclos Formativos, normados por la Res. N°7441/2015 y la Res. N°5909/2019. Se logra la flexibilización curricular de los Magíster académicos en un 95%; de los Programas de Magíster Profesional en un 89,4% y de los Programas de Doctorado en un 92%. Adicionalmente al año 2020, el 100% de Programas de Postgrado cuenta con Planes de Estudio Innovados.

La Tasa de Permanencia de Estudiantes al primer año en el Programa ha disminuido levemente en los últimos 5 años; mientras que las Tasas de Graduación Oportuna se han elevado en todos los niveles en el mismo periodo, llegando al 31% en Doctorado, 44% en Magíster y 69% en Especialidades Médicas. El Tiempo Real de Permanencia por Cohorte ha disminuido progresiva y ostensiblemente, y las Tasas de Duración del Programa mejoran sustancialmente de los 10,6 años a 7,1 para los Doctorados y de 5,6 a 3,4 años en Magísteres.

## 8.1.7. Apoyo a Estudiantes

El Sistema de Becas y Apoyos Internos de la Universidad presenta un mejoramiento sustantivo en los últimos años, destacándose como una Fortaleza para la Institución, incrementando sus montos y cobertura en forma sostenida en el tiempo. Se destaca la diversificación de instrumentos de financiamiento, con la creación de nuevas becas orientadas hacia la excelencia en Programas de Doctorado con énfasis en la atracción de estudiantes extranjeros. Lo anterior se logra a través de la entrega de MM\$980 en Becas Internas para 782 estudiantes, aumento considerable ya que, al año 2014, la asignación era de MM\$526 para 510 estudiantes. A continuación, la evolución de Becas:

GRÁFICO 2: EVOLUCIÓN DE DESTINACIÓN DE BECAS, POR NIVEL FORMATIVO EN MILLONES DE PESOS



Fuente: Elaboración Propia

### 8.1.8. Vinculación con Áreas de Docencia de Pregrado e Investigación

El Postgrado se vincula progresivamente con la Docencia de Pregrado, alcanzando una flexibilidad curricular del 92% con 14 programas que tienen articulación con Pregrado. El Postgrado se vincula con la Investigación gracias a equipos de investigación consolidados vinculados con la Docencia de Postgrado, logrando un aumento de 95%, 62% y 74% de Publicaciones Indexadas WOS, SCOPUS y publicaciones únicas WOS+SCOPUS, respectivamente, en el periodo 2014 a 2019 con el aporte de académicos/as investigadores/as. Como incentivo directo al estudiantado se destaca que entre los años 2014 y 2019, a través de la Beca de Apoyo a la Investigación se ha financiado a 197 estudiantes de Doctorados y a 79 estudiantes de Magíster, con un aporte institucional de más de MM\$227.

## 9. ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

La Vinculación con el Medio de la Universidad de Santiago de Chile se entiende como una responsabilidad y pilar fundamental que permite asegurar la pertinencia e impacto de áreas como la Investigación y Docencia; además permite refrendar su compromiso y contribución permanente con el desarrollo integral de la sociedad. La Universidad dispone de una estructura multinivel liderada por su Vicerrectoría de Vinculación con el Medio, que trabaja con las Facultades y sus Unidades Académicas. La Universidad cuenta con una Política de Vinculación con el Medio y un Modelo de Vinculación con el Medio; también, con mecanismos para asegurar la calidad, siendo parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Institución. Sus Macroprocesos son la Gestión de Vinculación con el entorno social, público y productivo; Gestión de Educación Continua, Gestión de Relaciones Internacionales, Nacionales e Interuniversitarias, y Gestión de Extensión.

### 9.1. PRINCIPALES RESULTADOS DEL PERIODO

#### 9.1.1. Política

La Universidad de Santiago de Chile cuenta con una Política de Vinculación con el Medio, Política VIME actualizada al año 2018, consistente con los Lineamientos Institucionales y caracterizada desde su creación por un alto nivel de participación. En la Política VIME se define la transversalización de la función de la Vinculación en Áreas Misionales de la Universidad, los Principios de Excelencia para su Evaluación y los Lineamientos que permiten su operacionalización. Esta Política ha permitido aumentar de forma significativa la vinculación con el medio en el sector productivo, público y sociocultural, estableciendo relaciones sistemáticas con dichas áreas.

#### 9.1.2. Modelo de Vinculación con el Medio

El Modelo de Vinculación con el Medio de la Universidad está sustentado en la Política VIME. Este Modelo refleja la transversalidad de la Vinculación hacia todo el accionar de la Institución, y orienta las acciones al logro de impactos concretos que ya están siendo analizados para definir su medición. El Modelo VIME declara que los impactos internos son aquellos asociados al Proceso Formativo, a los resultados de Investigación y a la Imagen Institucional; los impactos externos se asocian al desarrollo productivo y sociocultural del país, y al mundo público. Los impactos son logrados a través de la gestión de instrumentos para la vinculación con el medio que permiten el desarrollo de programas, proyectos y actividades que tributan a la Docencia de Pregrado y Postgrado y de Investigación.

#### 9.1.3. Instrumentos y Resultados de Vinculación con el Medio

La Universidad cuenta con Instrumentos de **Vinculación y Docencia**: Torneos y Experiencias de Aprendizajes Colaborativos, Aprendizaje y Servicio, Prácticas Profesionales y Educación Continua; Instrumentos de **Vinculación e Investigación**: Investigación Asociativa, Ciencia Ciudadana y Comunicación del Conocimiento; Instrumentos de **Prestación de Servicios**: Comunitarios y Técnicos; Instrumentos de **Extensión Cultural**: Oferta Artístico-Cultural, Resguardo y Puesta en Valor del Patrimonio Cultural; e Instrumentos de **Internacionalización**: Movilidad Estudiantil y Académica Internacional, Colaboración Científica Internacional e Internacionalización en Casa.

Los ya mencionados Instrumentos, sustentan la Transversalización y Bidireccionalidad, a nivel interno y externo, permitiendo así obtener retroalimentación para mejorar los Procesos Formativos y el desarrollo de las Áreas de Investigación. Durante el último periodo la Universidad ha logrado el desarrollo de 83.708 acciones de Vinculación con el Medio (para más detalles revisar Apartado 9.6).

### 9.1.4. Financiamiento y Recursos para la Vinculación con el Medio

La Vicerrectoría de Vinculación con el Medio dispone de una partida presupuestaria estable y creciente para el desarrollo de sus actividades, destacándose ello como una Fortaleza de la Institución; la Universidad ha entregado más de \$3.000 millones al año 2019 y ha apalancado \$15.500 millones a la misma fecha. Se destaca que, desde el año 2017, la Institución ha avanzado en la asignación de recursos con la creación de un mecanismo que asegura el financiamiento de proyectos de vinculación que se ajustan a la Política VIME, operacionalizando la entrega a través de un Fondo Concursable, permanente y exclusivo para el desarrollo del Área, con un incremento anual de este financiamiento. Queda como desafío en este aspecto fortalecer mecanismos que aseguren un financiamiento permanente para instrumentos de vinculación con más de cinco años de trayectoria, que permitirían un impacto a largo plazo.

GRÁFICO 3: EVOLUCIÓN DEL FINANCIAMIENTO INTERNO PARA VINCULACIÓN CON EL MEDIO (MILLONES DE \$)



Fuente: Elaboración Propia en base a presupuestos institucionales

Se ha logrado también contar con profesionales especializados para la gestión de vinculación con el medio a nivel de Vicerrectoría (80) y en Facultades (20), promoviendo así una gestión multinivel. Además de capital humano especializado, se requiere también una masa crítica de docentes, investigadores/as y estudiantes de Pregrado y Postgrado que ejerzan el rol de agentes de vinculación con el medio; el desafío inmediato es la incorporación y reconocimiento de la Vinculación con el Medio en los procesos de selección, promoción y desarrollo académico.

### 9.1.5. Vinculación con el Medio y Docencia

El Modelo Educativo Institucional define la relación con el entorno como uno de sus cuatro ejes principales, y en consonancia con ello la Política VIME y el Modelo VIME orientan la Vinculación con el Medio como un elemento transversal al proceso formativo. Por tanto, se logra una contribución a la consecución y actualización permanente del Perfil de Egreso, a Programas de Formación, Fortalecimiento Integral del Estudiantado y al Mejoramiento de la Empleabilidad de quienes egresan.

Lo anterior, principalmente a través del accionar de instrumentos como los Torneos y Experiencias de Aprendizajes Colaborativos, Aprendizaje y Servicio, Prácticas Profesionales y Educación Continua. Se presentan a continuación la cantidad de proyectos y participantes asociados.

TABLA 5: INSTRUMENTOS DE VINCULACIÓN Y DOCENCIA PERIODO 2015-2019

Instrumentos de Vinculación y Docencia	Proyectos por Año		Nº Participantes	
	2015	2019	Estudiantes	Actores del Medio
	798	1.347	23.309	2.985

Fuente: Elaboración Propia

Entre los desafíos de esta Área se encuentra fortalecer el existente reconocimiento en la Evaluación y Calificación del Desempeño Académico de las acciones de Vinculación con el Medio, que actualmente dificulta asegurar altos niveles de dedicación a tareas de Vinculación desde el Área de Docencia.

### 9.1.6. Impacto de la Vinculación con el Medio en la Institución y en el Medio Externo

En el último periodo la Universidad de Santiago de Chile ha logrado avances en la gestión de la Vinculación con el Medio, así como en el impacto interno y externo resultante de sus acciones sistemáticas y planificadas. A nivel interno, la Vinculación con el Medio genera impactos en la pertinencia y calidad de los Procesos Formativos y de Investigación, como también contribuye al mejor posicionamiento de la Institución en el medio. En lo externo, la Universidad impacta en la dinamización del desarrollo productivo, público y sociocultural del país a través de sus instrumentos de vinculación; se destaca como Fortaleza el posicionamiento sistemático de la Universidad tanto en sectores productivos, público y artístico-cultural, como en territorios de Santiago y a nivel nacional, evidenciando su compromiso con el desarrollo del país.

La Universidad de Santiago de Chile debe seguir transitando, desde la identificación y percepción sobre la contribución de la Vinculación con el Medio, a la medición cualitativa y cuantitativa de impacto, donde se mida el alcance y se identifiquen las dimensiones de mejoramiento, a través de un Sistema de Monitoreo de Indicadores de Evaluación de Impacto.

## ANEXO 1

### Fortalezas y Debilidades por Área

#### Gestión Institucional

##### Fortalezas

1. La Universidad de Santiago de Chile tiene un compromiso con la Excelencia y la Inclusión Social, constituyéndose como el centro de la capacidad transformadora de la Institución en sus distintos ámbitos de acción, tanto en las características de su Docencia de Pregrado y Postgrado, en el desarrollo de la Investigación, como en las iniciativas de vinculación con el entorno relevante.
2. La Universidad de Santiago de Chile, a través de procesos de modernización de su gestión, ha alcanzado lugares de relevancia en el ámbito de educación superior, constituyendo un referente nacional en materia de aseguramiento y gestión de la calidad. La Institución ha avanzado significativamente en el desarrollo y consolidación de una cultura de aseguramiento de la calidad, autorregulación y mejoramiento continuo. Lo anterior, se materializa en un Sistema de Aseguramiento de la Calidad Institucional que comprende mecanismos de gestión de la calidad de sus procesos administrativos y en su oferta académica.
3. La Universidad de Santiago de Chile ha sintonizado con las transformaciones culturales de igualdad de género, respeto por la diversidad y el pluralismo que están consagrados en sus Principios y Valores, promoviendo su incorporación en las prácticas cotidianas de los distintos estamentos de la comunidad universitaria. Destacan las iniciativas de inclusión de personas en situación de discapacidad y migrantes. En la misma línea se enmarca el “Protocolo de Política Institucional de Prevención, Sanción y Reparación frente al Acoso Sexual, Violencia de Género y Otras Conductas Discriminatorias”, que fue elaborado de manera triestamental y ha sido implementado desde el año 2017, permitiendo la progresiva construcción de una institucionalidad que aspira a la erradicación de la violencia de género y la discriminación, contando a la fecha con rigurosos procedimientos jurídico internos, espacios de acogida psicosociales y mecanismos de acompañamiento y procesamiento de estos tipos de conflictividades.
4. La gestión institucional de la Universidad de Santiago de Chile se destaca por un alto nivel de alineamiento estratégico propiciado por instrumentos de planificación estratégica, que permiten focalizar la distribución de recursos de acuerdo con las prioridades de las Unidades Académicas y con los Propósitos Institucionales. En materia presupuestaria, se cuenta con un Sistema de Gestión Presupuestaria y Financiera alineada con la Planificación Estratégica, que asegura la sustentabilidad institucional.
5. La Universidad de Santiago de Chile, consecuente con sus Valores Institucionales de Equidad y Justicia Social, ha sido pionera en integrar en su gestión el Principio de Trabajo Decente. Especial mención merece la iniciativa tendiente a erradicar la precarización laboral a través del término de la subcontratación de los trabajadores y trabajadoras del aseo de la Institución, incorporándoles dentro de su dotación.
6. La Universidad de Santiago de Chile ha avanzado de manera significativa en el mejoramiento de la disponibilidad y calidad de su infraestructura y equipamiento, destacando la construcción y la adquisición de edificios, laboratorios y salas de clases para el desarrollo de actividades académicas y de Investigación, y de la adecuación de las instalaciones para la accesibilidad de personas con movilidad reducida. Asimismo, la cobertura de material bibliográfico ha mejorado en forma significativa en los últimos años, tanto en recursos físicos como especialmente en bases de datos digitales disponibles en el Sistema de Bibliotecas de la Universidad.

## Debilidades

1. Existe una percepción de baja participación desde las Unidades Académicas en la toma de decisiones del Gobierno Central.
2. La definición e implementación de políticas y mecanismos para asegurar la disponibilidad de mantenimiento y renovación del equipamiento aún no se ha reflejado en la disminución total de la heterogeneidad entre las distintas Unidades Académicas.
3. La participación de académicos/as y docentes en procesos de gestión académica (planificación estratégica, aseguramiento de la calidad) no se encuentra valorada en los respectivos convenios de desempeño, por lo que se producen sobrecargas laborales o superposición de tareas.
4. Si bien existe un avance en la integración de los sistemas de información, la Institución aún cuenta con mecanismos de validación manuales que no permiten la consolidación del sistema integral.

## Docencia de Pregrado

### Fortalezas

1. La Universidad cuenta con una Estructura Organizacional pertinente, una Política de Pregrado y un Modelo Educativo que ha avanzado significativamente en su implementación, a través del desarrollo de Procesos de Revisión, Rediseño y Evaluación Curricular, e implementando el Sistema de Créditos Transferibles en la oferta de Pregrado.
2. La Universidad cuenta con un Sistema de Aseguramiento de la Calidad para el Pregrado, integrando los Procesos de Acreditación Institucional y de carreras, lo que permite consolidar una Cultura de Aseguramiento de la Calidad, orientada a la Excelencia y el Mejoramiento Continuo.
3. La Universidad cuenta con una gestión académica de alto nivel, que le ha permitido consolidar su oferta académica de calidad, existiendo una alta demanda hacia sus carreras de Pregrado, las que cada año incorporan estudiantes de buen rendimiento escolar y buenos resultados en las pruebas de selección.
4. La Universidad ha consolidado un cuerpo académico de Excelencia, una nueva infraestructura, nuevos recursos de laboratorios y bibliografía enfocados a los nuevos desafíos de la Docencia de Pregrado.
5. La Institución cuenta con una Política de Inclusión Social y Equidad, manteniéndose como referente a nivel nacional en esta materia, con sus programas PACE, Propedéutico, Educadores Líderes, Cupo Ranking 850, Cupo Pueblos Indígenas, entre otros.
6. La Universidad ha consolidado el desarrollo de mecanismos de Nivelación, Acompañamiento Académico y Socioeducativo a los estudiantes a lo largo del Proceso Formativo, a través del PAIEP y de mecanismos de apoyo y tutoría a nivel de las Unidades y Carreras.
7. La Universidad cuenta con un sistema consolidado que vela por promover una Calidad de Vida Universitaria Integral, con una amplia oferta de Actividades Culturales, Deportivas, Servicios de Atención Psicológica, Social y de Salud, la que aporta a la Formación Integral de los estudiantes.
8. La Institución cuenta con una Política, una Estructura Organizacional y Mecanismos de Apoyo para la Inclusión de los Estudiantes en Situación de Discapacidad para su formación académica, a través del Departamento de Formación Integral e Inclusión.

## Debilidades

1. Respecto a la Evaluación de la Docencia, se tiene una insuficiente retroalimentación del estudiantado para la Actualización de los Procesos de Enseñanza de Pregrado, con foco en la Mejora Continua.
2. En relación a la Evaluación y Categorización de los profesores por hora de clases, se mantiene un insuficiente reconocimiento en la normativa actual.
3. Respecto a los Indicadores de Progresión Académica, aun cuando existen considerables progresos, las iniciativas actuales son insuficientes para disminuir las brechas de conocimiento de los nuevos estudiantes, durante el primer año.
4. Con respecto a los Servicios de Apoyo Administrativo-Docente, los procesos informáticos actuales resultan insuficientes para responder a las nuevas demandas del estudiantado.

## Investigación

### Fortalezas

1. La Política Institucional clara y consolidada, la estructura organizacional, la infraestructura y el capital humano de alto nivel, junto con los incentivos adecuados, han permitido asegurar y garantizar un salto cuantitativo en esta Área entre los años 2014 y 2019.
2. La Universidad cuenta con un Ecosistema de Investigación, Innovación y Emprendimiento coherente con la política de I+D+i+e, el Plan Estratégico Institucional, y los requerimientos de académicos y estudiantes, lo que ha permitido aumentar los Indicadores de Investigación.
3. La Universidad cuenta con el número adecuado en laboratorios y equipamiento para asegurar y garantizar el desarrollo de la Investigación, Desarrollo, Innovación y Emprendimiento, posicionándola entre las Universidades con mejores resultados a nivel nacional.
4. Los programas de financiamiento, instrumentos de fomento y el cuerpo administrativo de apoyo han permitido aumentar la postulación y desarrollo de proyectos de Investigación, los cuales han duplicado la cantidad de fondos internos disponibles en los últimos seis años, a lo que se agrega una creciente productividad en adjudicación de Proyectos de Investigación Externos en el mismo periodo.
5. Las políticas de incentivo institucional a las publicaciones han permitido incrementar significativamente la productividad científica de la Universidad, contando con 7.979 Publicaciones Indexadas en WOS y SCOPUS entre el 2014 y el 2019, ubicándose el 74% de las publicaciones WOS dentro de los dos primeros cuartiles de Impacto. Estas cifras ubican a la Universidad de Santiago de Chile en el séptimo lugar a nivel país, según el Ranking Scimago 2020.
6. La Universidad ha puesto en marcha una serie de apoyos económicos y administrativos en temas de Innovación Tecnológica, que ha permitido ubicarla en una posición de liderazgo nacional en materia de patentamiento. Lo anterior ha sido reconocido y premiado por INAPI durante 10 años consecutivos.
7. La Universidad cuenta con Centros de Investigación de alto nivel con reconocimiento mundial, y un cuerpo de investigadores destacados; prueba de ello es que dos de sus académicos han sido reconocidos con Premios Nacionales en Humanidades y Ciencias Exactas.

## Debilidades

1. Si bien se ha avanzado en materia de infraestructura de Investigación en el último periodo, aún existe una Insuficiente información de las necesidades de infraestructura de algunas Áreas de Investigación de las Unidades Académicas.
2. El profuso trabajo de Investigación realizado por la Universidad no ha traído consigo, al mismo nivel, una suficiente divulgación científica realizada al interior de ésta y en su entorno.
3. A pesar de que hay una amplia variedad de instrumentos internos de fomento a la productividad científica, no existe uno que aborde la Publicación de Capítulos de Libros y Libros.
4. Si bien existe una considerable cantidad de Convenios de Cooperación Internacionales, existe una insuficiente difusión de éstos dentro de la comunidad universitaria.
5. Aunque la Universidad ha avanzado en generar Grupos o Centros de Investigación que aborden problemáticas nuevas, no se han identificado Áreas incipientes o prioritarias en donde sea factible potenciar el desarrollo de las actividades de Investigación futuras.

## Docencia de Postgrado

### Fortalezas

1. La Universidad cuenta con un Sistema de Aseguramiento de la Calidad Institucional que ha adoptado los nuevos Criterios establecidos por la CNA, lo que se traduce en un nivel académico de excelencia y garantiza un compromiso calidad de todos los Programas de Postgrado.
2. La Universidad cuenta con una Política con altos estándares y obligatoriedad para la conformación del cuerpo académico de los Claustros/Núcleos y el cumplimiento de la productividad científica requerida por CNA. Un 96% de los miembros de Claustro o Núcleos, incluyendo todos los Magíster, tiene grado de Doctor.
3. La Universidad cuenta con una Estructura Orgánica dedicada con exclusividad al Postgrado, la que ha permitido brindar apoyo necesario a los Procesos de Acreditación, y a fortalecer la internacionalización de sus Programas.
4. La Institución ha contado con una estrategia de crecimiento de la infraestructura y equipamiento para el desarrollo del Postgrado, durante el último periodo de Evaluación, como también para el mejoramiento sustantivo de la disponibilidad de recursos y material bibliográfico de sus Programas.
5. La Universidad dispone de un Sistema de Becas para estudiantes de Postgrado, altamente valorado por la comunidad académica de la Institución, el que presenta un mejoramiento sustantivo en los últimos años, mediante la creación de nuevos instrumentos, aumento de montos y número de beneficiarios. El 85% de los estudiantes de Postgrado está de acuerdo con la afirmación.

### Debilidades

1. Si bien existen iniciativas permanentes de seguimiento de graduados/as en cada Programa, la Universidad no ha consolidado un mecanismo institucional más efectivo para ello.
2. La Universidad cuenta con un Sistema de Evaluación Docente Institucional, por el cual se rige el Postgrado; al respecto, se observan deficiencias en la evaluación específica del Proceso Formativo de Postgrado.
3. La Universidad no logra un aumento sostenido de la matrícula en el Área de Postgrado, por lo que se hace necesario consolidar una estrategia para la captación de nuevos/as estudiantes.

## Vinculación con el Medio

### Fortalezas

1. La Universidad cuenta con una Política y una Estructura Institucional que ha permitido aumentar de forma significativa la vinculación con el medio con el sector productivo, público y sociocultural, consistente con la Misión y los Lineamientos Institucionales.
2. La Universidad establece relaciones sistemáticas y efectivas con el medio productivo, político y sociocultural, que le permiten obtener retroalimentación para mejorar los Procesos Formativos y el desarrollo de las Áreas de Investigación.
3. La Universidad cuenta con instrumentos de vinculación que se sustentan en la Transversalización y la Bidireccionalidad, a nivel interno y externo; lo que permite la operacionalización del Modelo de Vinculación con resultados de amplio alcance.
4. La Universidad cuenta con los mecanismos de apoyo en el Área de Vinculación con el Medio, valorados por la comunidad universitaria, que favorecen el desarrollo continuo de nuevos instrumentos de vinculación en las Unidades Académicas, y la consolidación de proyectos en Docencia, Investigación y Prestación de Servicios que vinculen actores del medio externo.
5. La Institución se ha posicionado de manera sistemática tanto en sectores productivos, público y artístico-cultural, como en territorios de Santiago y a nivel nacional, lo cual contribuye con el reconocimiento social y legitimidad de la Universidad, caracterizada por su compromiso con el desarrollo del país, asunto evidenciado a través de las encuestas de opinión y opiniones de actores relevantes.

### Debilidades

1. Falta de mecanismos que aseguren un financiamiento permanente para instrumentos de vinculación con más de cinco años de trayectoria, lo que dificulta la proyección de largo plazo de la vinculación con impactos demostrados en el entorno.
2. La falta de horas destinadas en la carga académica, no permiten el crecimiento de las acciones de Vinculación con el Medio en la Universidad.
3. Incipiente Sistema de Monitoreo de Indicadores de Evaluación de Impacto de las Acciones de Vinculación con el Medio, tanto para la Universidad como para el medio externo, que aún está en proceso de integrar la retroalimentación de los procesos asociados al quehacer institucional.
4. La Universidad presenta iniciativas de internacionalización que requieren ser fortalecidas para aumentar el intercambio de estudiantes, y consolidar las redes internacionales.

## ANEXO 2

### Plan de Mejoramiento Institucional

Gestión Institucional				
Debilidad	Objetivos	Estrategias	Metas asociadas a los Indicadores	Plazos
1. Existe una percepción de baja participación desde las unidades académicas en la toma de decisiones del gobierno central.	1.1 Aumentar el reconocimiento de las buenas prácticas/acuerdos logrados en el proceso de toma de decisiones de las distintas instancias colegiadas	1.1.1 Implementar Plan de difusión de las buenas prácticas/acuerdos asociados al proceso de toma de decisiones.	- 70% de acuerdos comunicados y divulgados a la Comunidad Universitaria.  - Aumentar en 3 los representantes de las unidades académicas en los órganos colegiados.	2022
	1.2 Fortalecer la comunicación entre gobierno central y las unidades académicas	1.2.1 Aumentar la usabilidad del actual Sistema de Control de Gestión 2030 que permite un control de gestión más efectivo  1.2.2 Generar nuevas instancias de diálogo y coordinación entre autoridades del Gobierno Central y las unidades académicas.	- 70% de satisfacción respecto de las instancias de participación con las autoridades de Gobierno Central	2023
2. La definición e implementación de políticas y mecanismos para asegurar la disponibilidad de mantenimiento y renovación del equipamiento aún no se ha reflejado en reducir totalmente la heterogeneidad entre las distintas unidades académicas.	2.1 Velar porque cada unidad académica cuente con su equipamiento en óptimas condiciones	2.1.1 Realizar un levantamiento de las necesidades de mantención del equipamiento de las unidades académicas.	- 100% de mantención de equipamiento ejecutadas anualmente en cada unidad académica según necesidades reportadas y priorizadas.	2022
		2.1.2 Implementar Plan institucional de mantención del equipamiento actualizado en todas las unidades académicas.		2021 - 2025
	2.2 Permitir la renovación del equipamiento en el marco de disminuir la heterogeneidad existente hoy día entre las distintas unidades académicas.	2.2.1 Realizar un levantamiento de las necesidades de equipamiento en las distintas unidades académicas  2.2.2 Realizar un Plan de adquisición del equipamiento	- 100% de renovación anual de equipamiento de cada unidad académica según necesidades reportadas y priorizadas.	2021 - 2025
3. La participación de académicos y docentes en procesos de gestión académica (planificación estratégica, aseguramiento de la calidad) no se encuentra valorada en los respectivos convenios de desempeño, por lo que se producen sobrecargas laborales o superposición de tareas.	3.1 Lograr que la participación de académicos y docentes en los distintos procesos de gestión sea reconocida y valorada en los Convenios de Desempeño evitando sobrecargas.	3.1.1 Incorporar dentro de los convenios de desempeño el tiempo dedicado a labores de gestión por los académicos.	- 50% de académicos con horas de gestión administrativa reconocidas.  - 50% de docentes con horas de gestión administrativa reconocidas.	2021 - 2023
		3.1.2 Distribuir las horas dedicadas a docencia, investigación y gestión para los académicos que asumen cargos administrativos.		
		3.1.3 Crear Plataforma online para la sistematización de los Convenios de Desempeño.		
4. Si bien existe un avance en la integración de los sistemas de información, la Institución aún cuenta con mecanismos de validación manuales que no permite la consolidación del sistema integral.	4.1 Continuar con la modernización de los procesos claves de gestión de la docencia, investigación y Vinculación con el Medio.	4.1.1 Ampliar alcance del Sistema de Plataformas Gestión de la Información a Facultades, Escuelas y Departamentos.	- 90% de usabilidad del sistema integral de gestión en la docencia, investigación y vinculación con el medio.  - 90% de procedimientos digitalizados.	2021-2023
		4.1.2 Integrar sistemas de gestión de la Docencia, Investigación y vinculación con el medio a nivel institucional.		2021-2023
		4.1.3 Aumentar la digitalización de los procedimientos manuales		2021-2025

Docencia de Pregrado				
Debilidad	Objetivos	Estrategias	Metas asociadas a los Indicadores	Plazos
1. Respecto a la Evaluación de la Docencia, se tiene una insuficiente retroalimentación del estudiantado para la Actualización de los Procesos de Enseñanza de Pregrado, con foco en la Mejora Continua.	1.1 Vincular los resultados de las encuestas en el aula con la actualización de los procesos de evaluación actuales de la enseñanza de Pregrado	1.1.1 Evaluar el impacto de los resultados actuales de la encuesta en aula en los procesos de enseñanza	- 50% de Procesos de enseñanza actualizados al 2022.	2020-2021
		1.1.2 Diseñar e implementar nueva propuesta al Sistema de Evaluación de la Docencia	- 50% de las unidades académicas con proceso de evaluación modificado.	2021-2022
2. En relación a la Evaluación y Categorización de los profesores por hora de clases, se mantiene un insuficiente reconocimiento en la normativa actual.	2.1 Reconocimiento a la trayectoria docente para los profesores por hora.	2.1.1 Establecer un mecanismo que releve la importancia de la trayectoria del docente	- 60% de los Profesores Hora categorizados según nuevo sistema de evaluación.	2021-2022
		2.1.2 Crear una plataforma informática para la evaluación de los docentes.	- 100% de las unidades académicas con la Plataforma implementada al 2025	2023-2025
3. 3. Respecto a los Indicadores de Progresión Académica, aun cuando existen considerables progresos, las iniciativas actuales son insuficientes para disminuir las brechas de conocimiento de los nuevos estudiantes, durante el primer año.	3.1 Gestionar de forma temprana los riesgos de deserción de los estudiantes y contar con un adecuado seguimiento de los indicadores de progresión académica.	3.1.1 Potenciar los mecanismos actuales de apoyo a la nivelación académica	- 3% de aumento en la Tasa de Titulación Oportuna	2020-2025
		3.1.2 Impulsar nuevas iniciativas que ayuden a disminuir las brechas de los estudiantes.	- 5% de aumento en la Tasa de Titulación Total - 5% de aumento en la Tasa de Retención - 5% de disminución en la Tasa de Deserción	
4. Con respecto a los Servicios de Apoyo Administrativos - Docentes, los procesos informáticos actuales resultan insuficientes para responder a las nuevas demandas del estudiantado.	4.1 Lograr digitalizar la totalidad de los trámites administrativos del estudiantado, mejorando el servicio entregado.	4.1.1 Modernizar el servicio administrativo entregado a los estudiantes	- 50% de disminución en el tiempo de gestión de los trámites. - 70% de los trámites digitalizados en la Plataforma curriculares. - 70% de Satisfacción de usuarios	2021 - 2023

Investigación				
Debilidad	Objetivos	Estrategias	Metas asociadas a los Indicadores	Plazos
1. Si bien se ha avanzado en materia de infraestructura de Investigación en el último periodo, aún existe una insuficiente información de las necesidades de infraestructura de algunas áreas de investigación de las Unidades Académicas.	1.1 Mantener actualizada la información de las necesidades de infraestructura de las áreas de investigación en las unidades académicas.	1.1.1 Realizar un levantamiento de las necesidades de mantenimiento de infraestructura en las distintas unidades académicas.	- 100% unidades académicas con catastro de necesidades de infraestructura	2021-2025
		1.1.2 Construir un sistema informático que permita el registro actualizado y la gestión del equipamiento de los laboratorios de todas las unidades y las áreas.		
2. El profuso trabajo de investigación realizado por la Universidad no ha traído consigo al mismo nivel, una suficiente divulgación científica realizada al interior de ésta y en su entorno.	2.1 Incrementar la presencia de la Universidad en el medio en materia de investigación científica	2.1.1 Diversificar los canales de divulgación científica.	- 20% de aumento de actividades divulgación científica en el medio por área del conocimiento.	2021-2025
		2.1.2 Potenciar acciones de divulgación científica de pregrado y postgrado.	- 20% de aumento de acciones de divulgación científica en actividades de docencia de pregrado y postgrado.	
		2.1.3 Generar instancias de divulgación científicas dirigidas a la sociedad civil.	- 20% de aumento de investigadores activos que realizan actividades de divulgación científica.	
3. A pesar de que hay una amplia variedad de instrumentos internos de fomento a la productividad científica, no existe uno que aborde la Publicación de Capítulos de Libros y Libros.	3.1 Disponer de un programa interno de fomento a la publicación de capítulos de libros y libros	3.1.1 Crear un programa interno de fomento a la publicación de capítulos de libros y libros	- 3 libros publicados anualmente con revisión de pares.  - 20 capítulos de libros publicados anualmente con revisión de pares.	2021-2025
4. Si bien existe una considerable cantidad de convenios de cooperación internacionales, existe una insuficiente difusión de éstos dentro de la comunidad universitaria.	4.1 Profundizar el conocimiento de los convenios de cooperación científica en estudiantes y académicos de la Universidad.	4.1.1 Aumentar la cobertura de la entrega de información de los convenios hacia sus beneficiarios objetivos.	-10 % de aumento del uso de los convenios vigentes para investigación, respecto a la medición actual.	2021-2025
		4.1.2 Diversificar los canales de divulgación de los convenios de forma oportuna y pertinente.	- 10% de aumento de investigadores que participan en equipos de investigación interinstitucional, respecto a la medición actual.	2021-2025
5. Aunque la Universidad ha avanzado en generar grupos o centros de investigación que aborden problemáticas nuevas, no se han identificado áreas incipientes o prioritarias en que sea factible potenciar el desarrollo de las actividades de investigación futuras	5.1 Identificar áreas incipientes y de alto potencial que permitan a la Universidad definir ciertas líneas prioritarias para la investigación y desarrollo.	5.1.1 Generar incentivos específicos para la creación de nuevas áreas prioritarias de investigación de alto potencial e impacto para la Universidad y el país.	- 3 áreas prioritarias identificadas.  - 20% publicaciones en áreas prioritarias respecto del total.	2021-2025
		5.1.2 Fomentar el desarrollo de áreas emergentes de alto impacto donde la Universidad ha tenido resultados relevantes.	- 3 áreas emergentes identificadas.  - 5% de publicaciones en áreas emergentes respecto del total.	

Docencia de Postgrado				
Debilidad	Objetivos	Estrategias	Metas asociadas a los Indicadores	Plazos
1. Si bien existen iniciativas permanentes de seguimiento de graduados/as en cada Programa, la Universidad no ha consolidado un mecanismo institucional más efectivo para ello.	1.1 Consolidar un mecanismo institucional de seguimiento de graduados efectivo y permanente.	1.1.1 Realizar una sistematización de las prácticas y datos actuales de seguimiento de graduados en todas los programas de postgrado.	- 50% de graduados con seguimiento a través de un mecanismo unificado.	2023
		1.1.2 Coordinar y articular seguimiento de graduados con la unidad de egresados de la VIME.	- 100% de unidades académicas integrados exitosamente el sistema de seguimiento.	
		1.1.3 Crear e implementar Plataforma para el seguimiento efectivo de los graduados de postgrados.	- 30% de graduados con involucramiento en actividades de la Universidad	
2. La Universidad cuenta con un Sistema de Evaluación Docente Institucional, por el cual se rige el Postgrado; al respecto, se observan deficiencias en la evaluación específica del Proceso Formativo de Postgrado.	2.1 Diseñar y validar un instrumento institucional para la evaluación de la docencia del postgrado.	2.1.1 Establecer mecanismos estandarizados de evaluación docente en los programas de postgrado.	- 90% de los programas integrados al sistema de evaluación institucional.	2023
		2.1.2 Definir una metodología estructurada para la evaluación de docencia de postgrado reiterando las diferentes características de los programas profesionalizantes y académicos.	- 60% de los académicos evaluados con el nuevo sistema.	
		2.1.3 Crear Plataforma online para la evaluación.		
3. La Universidad no logra un aumento sostenido de la Matrícula en el área de postgrado, por lo que se hace necesario consolidar una estrategia para la captación de nuevos/as estudiantes.	3.1 Aumentar la captación de estudiantes nacionales e internacionales en los programas de postgrado.	3.1.1 Implementar política de difusión de los programas de postgrado.	- 10% de aumento de matrícula de postgrado al 2025.	2025
		3.1.2 Desarrollar programas en conjunto con otras universidades.	- 10% de aumento de nueva matrícula de postgrado al 2025.	
		3.1.3 Realizar permanentemente giras de promoción de los programas de postgrado a otras universidades nacionales.	- 5% de aumento de matrícula de estudiantes de otras universidades.	

Vinculación con el Medio				
Debilidad	Objetivos	Estrategias	Metas asociadas a los Indicadores	Plazos
1. No se han fortalecido suficientemente mecanismos que aseguren un financiamiento permanente para instrumentos de vinculación con más de cinco años de trayectoria, lo que dificulta la proyección de largo plazo de la vinculación con impactos demostrados en el entorno.	1.1 Crear mecanismo de financiamiento interno para proyectos con más de cinco años de desarrollo.	1.1.1 Realizar un levantamiento de los proyectos de más de 5 años, que requieren financiamiento .	- 50% de proyectos de vinculación con el medio de más de 5 años, con financiamiento permanente.	2021
		1.1.2 Establecer criterios para la asignación de recursos.		
		1.1.3 Asignar financiamiento de acuerdo al cumplimiento de los criterios institucionales.	- 15% de presupuesto del área, ejecutado a través de proyectos de más de 5 años.	2022-2025
2. Incipiente reconocimiento en la evaluación y calificación del desempeño académico de las acciones de vinculación con el medio, lo que no permite asegurar altos niveles de dedicación a tareas de vinculación.	2.1 Consolidar el reconocimiento y validación de las actividades VIME a nivel institucional.	2.1.1 Actualizar la normativa de los convenios de desempeño.	- 90% de académicos con horas destinadas a vinculación con el medio.	2025
		2.1.2 Actualizar los convenios de desempeño en las unidades académicas.		
		2.1.3 Generar un mecanismo de reconocimiento para la actividades de vinculación con el medio.	- 5% de actividades de vinculación con el medio realizadas a través de las actividades académicas.	
3. Incipiente sistema de monitoreo de indicadores de evaluación de impacto de las acciones de vinculación con el medio tanto para la Universidad como para el medio externo que no facilita la retroalimentación de los procesos asociados al quehacer institucional.	3.1 Crear instrumentos que permitan evaluar el impacto social de las actividades de vinculación con el medio.	3.1.1 Diseñar los instrumentos de impacto social de las actividades de vinculación con el medio.	- 70% de actividades de vinculación con el medio con impactos medidos.	2021-2025
		3.1.2 Realizar el pilotaje de los instrumentos	- 5% de aumento progresivo de impacto de actividades de vinculación con el medio, en relación a la primera medición.	
		3.1.3 Aplicar y medir los instrumentos		
		3.1.4 Generar reportes semestrales de los impactos obtenidos		
4. La Universidad presenta iniciativas de internacionalización que requieren ser fortalecidas para aumentar el intercambio de estudiantes, y consolidar las redes internacionales.	4.1 Aumentar las iniciativas de internacionalización, fortaleciendo las actuales y privilegiando el intercambio académico con países de buen nivel de desarrollo académico.	4.1.1 Mejorar mecanismos de difusión de postgrado	- 10% de aumento de estudiantes con movilidad entrante, respecto de la línea base actual.	2025
		4.1.2 Creación de instancias y mecanismos que permitan la conformación de cuerpos académicos internacionales	- 15% de aumento de estudiantes con movilidad saliente, respecto de la línea base actual.	
		4.1.3 Generar convenios para la doble titulación con universidades europeas.	- 2 programas de postgrado por año con doble titulación	
		4.1.4 Avanzar a un sistema de gestión de indicadores de internacionalización.	- 5 estudiantes por año que participan de programas de doble titulación - 2 clautros por año con conformación internacional	



# #SOYUSACH

DIGAMOS PRESENTE Y FUTURO  
A NUESTRA UNIVERSIDAD

**ACREDITACIÓN 2020**

---

 +56 2 2 718 00 00

 Avenida Libertador Bernardo O'Higgins N° 3363.  
Estación Central. Santiago. Chile.

 [www.usach.cl](http://www.usach.cl)



UNIVERSIDAD  
DE SANTIAGO  
DE CHILE

---