



UNIVERSIDAD  
SAN SEBASTIAN

# INFORME DE EVALUACIÓN INTERNA

RESUMEN - ACADÉMICOS

Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad  
MARZO 2021

# ÍNDICE

## ÍNDICE 2

PARTE I: MARCO DE REFERENCIA .....	4
1. SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL .....	11
1.1. CONSULTA A INFORMANTES CLAVES.....	13
2. SOBRE EL SISTEMA INTERNO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD - USS.....	14
2.1. NORMATIVA INSTITUCIONAL.....	15
2.2. POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD .....	16
PARTE II: ÁREAS SOMETIDAS A EVALUACIÓN .....	21
3. SOBRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL .....	21
3.1. MISIÓN, PROPÓSITOS Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL .....	22
3.2. GOBIERNO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	26
3.3. GESTIÓN DE LAS PERSONAS.....	31
3.4. GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES.....	36
3.5. CONCLUSIONES DEL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	38
4. SOBRE LA DOCENCIA DE PREGRADO .....	44
4.1. PROYECTO EDUCATIVO Y MODELO FORMATIVO .....	45
4.2. DISEÑO Y PROVISIÓN DE CARRERAS Y PROGRAMAS .....	52
4.3. INSERCIÓN UNIVERSITARIA Y ACOMPAÑAMIENTO A LOS ESTUDIANTES.....	60
4.4. EFECTIVIDAD Y RESULTADOS FORMATIVOS .....	64
4.5. CUERPO ACADÉMICO .....	66
4.6. CONCLUSIONES DEL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO.....	74
5. SOBRE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO .....	78
5.1. POLÍTICA, PROPÓSITOS Y OBJETIVOS.....	78
5.2. RESULTADOS.....	83
5.3. IMPACTOS.....	86
5.4. CONCLUSIONES DEL ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO .....	87
PARTE III: LA TRANSICIÓN HACIA UNA UNIVERSIDAD COMPLEJA .....	90
6. SOBRE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y EL POSTGRADO .....	90
6.1. DE LA INVESTIGACIÓN .....	90

<b>6.2. DE LOS DOCTORADOS .....</b>	<b>96</b>
<b>6.3. CONCLUSIONES AVANCES EN INVESTIGACIÓN Y DOCTORADOS.....</b>	<b>97</b>
<b>6.4. DE LOS PROGRAMAS DE MAGISTER Y DE ESPECIALIZACIÓN MÉDICA Y ODONTOLÓGICA.....</b>	<b>98</b>
<b>PARTE IV: REFLEXIÓN FINAL .....</b>	<b>101</b>

## PARTE I: MARCO DE REFERENCIA

**Propósito institucional.** La Universidad San Sebastián (USS) fue fundada en 1989. Es una institución de educación superior independiente, autónoma y no confesional, organizada como corporación de derecho privado sin fines de lucro, dedicada a la enseñanza y al cultivo de las ciencias, las humanidades, las tecnologías, las letras y las artes. El sentido de su Misión es educar en la razón, la virtud y en la búsqueda de la verdad, para que los miembros de cada nueva generación puedan descubrir los fines temporales y trascendentes más importantes y ejemplares a que cada persona está llamada, y así puedan hacer realidad sus sueños de justicia y bienestar espiritual y material para todos. Su Proyecto Educativo está inspirado en los valores del Humanismo Cristiano, y promueve el cultivo del conocimiento superior y la mutua interacción con la sociedad, siendo su función primaria y central la formación en el saber superior, la entrega de grados y títulos, y el desarrollo integral de los estudiantes. Promueve asimismo la integración social, el respeto a los demás, el progreso personal y profesional y el desarrollo de los miembros de la comunidad sebastiana, en un marco valórico, donde se destaca la búsqueda de la verdad, la justicia y la solidaridad.

Desde sus inicios, la USS ha demostrado un efectivo compromiso con el mejoramiento continuo de sus actividades, y ha fomentado la idea del *trabajo bien hecho*, en todos los ámbitos de su quehacer, buscando alcanzar certificaciones externas con estándares exigentes, otorgados por organismos competentes en el plano nacional e internacional.

Las orientaciones estratégicas vigentes de la USS son el resultado de un permanente proceso de maduración institucional que enfatizan: el desarrollo de un proceso formativo integral y centrado en el aprendizaje; la transición desde una institución principalmente docente a una con investigación, doctorados y una mayor productividad académica, a partir de postgrados sostenidos por núcleos de académicos residentes, y programas de desarrollo profesional para graduados, con todo lo cual busca ser reconocida por su calidad educativa y por el impacto en las comunidades de su entorno, por el cumplimiento de criterios de calidad interna y la consistencia con los requerimientos del marco regulatorio externo; y por el fortalecimiento de la sustentabilidad económica y financiera, y la consolidación de su sólido posicionamiento y prestigio en la educación superior chilena.

**Aseguramiento de la calidad.** La USS tiene consciencia de que la calidad de su actividad académica es el pilar de su prestigio, atributo clave para mantener la preferencia de los postulantes, en todos los niveles de enseñanza, y hacer un aporte efectivo a la sociedad y a su comunidad interna. Con ese propósito, ha establecido un sistema interno de aseguramiento de la calidad y está implementando uno de efectividad educativa, con las estructuras organizacionales y mecanismos apropiados. Ambos sistemas, sumados a la planificación institucional, tienen como pivote el sistema de gestión institucional (SGI) que se apoya en una plataforma de indicadores que recopila, analiza y provee información interna y externa para la oportuna toma de decisiones.

De esta manera, a través de procesos verificables de mejora continua, la USS ha renovado periódicamente la acreditación institucional ante la Comisión Nacional de Acreditación, CNA-

Chile, destacándose en la última evaluación (2016) el progreso en la docencia de pregrado (conducente a grados y títulos profesionales), la vinculación con el medio y la capacidad de gestión. Asimismo, ha sometido a acreditación y/o certificación de calidad o su renovación a 25 de las carreras, elegibles para ello, del pregrado diurno, lo que implica que en la actualidad más del 88% de los estudiantes cursan en programas certificados.

**Planificación estratégica.** La USS ha planteado su crecimiento y desarrollo a partir de planes de desarrollo que se han formulado e implementado sistemáticamente desde 2008. Independiente de los ajustes o actualizaciones realizadas a estos planes, se ha logrado dar cumplimiento a los objetivos centrales establecidos para cada etapa de desarrollo.

Desde su fundación y hasta 2005, la USS tuvo como su primera prioridad brindar una docencia de calidad dirigida a la formación de graduados y profesionales, ofreciendo tempranamente carreras de alta complejidad como Medicina, Odontología e Ingenierías, y cubriendo una amplia zona geográfica que abarca las ciudades de Concepción, Valdivia, Osorno y Puerto Montt, para luego ampliarse a Santiago en 2006. En este periodo, se generaron fuertes y relevantes vínculos con su entorno, otorgándole mayor pertinencia a los programas académicos y constituyéndose la institución en un actor importante del desarrollo regional y local. Con posterioridad, la Vinculación con el Medio adquirió una importante dimensión académica, por cuanto vino a enriquecer la formación de los estudiantes en términos de la cercanía con las realidades del campo ocupacional y la adquisición de competencias relacionales, como asimismo a aportar a la satisfacción de necesidades urgentes y/o la resolución de problemas de las comunidades, implicando esto último un beneficio mutuo y la participación de los organismos o sectores externos en el diseño y la implementación de las iniciativas.

Finalmente, en el último lustro, la USS ha desplegado acciones sustantivas para incorporar de forma creciente y efectiva la investigación y el postgrado en su accionar, buscando constituirse en una institución reconocida también en estas áreas, pero con plena conciencia de que este es un desarrollo de largo plazo, que formará parte de su sello, cuando llegue a ser parte de su cultura institucional. No obstante, ya ha cimentado sus bases y sus acciones pueden exhibir avances y logros notables, en términos de la conformación de un cuerpo de núcleos de investigadores residentes de alto nivel y prestigio y el aumento de la calidad y productividad en investigaciones y publicaciones, cuyos resultados e impactos han ido permeando también a la docencia de pregrado.

**Organización y oferta educacional.** La USS opera hoy en cuatro sedes, en las ciudades de Concepción, Santiago (Campus Bellavista y Campus Los Leones), Valdivia y Puerto Montt (Campus Pichi Pelluco-Puerto Montt y Campus Osorno), y su oferta académica se organiza en 12 facultades, a las que están adscritas escuelas, departamentos, centros e institutos, con distintos niveles de madurez y complejidad. En la actualidad, la oferta educacional cubre todas las áreas del conocimiento con 50 carreras de pregrado (distintos títulos profesionales), y diversos programas de postgrado y desarrollo profesional o educación continua, específicamente 29 de magíster, 5 de doctorado, 7 de especialidades médicas, 7 de especialidades odontológicas y 38 diplomados<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Oferta educacional vigente al 2020 que incluye jornada diurna y vespertina

El Proyecto Educativo define su inspiración y valores y los énfasis funcionales en docencia de pregrado y postgrado, la vinculación con la sociedad, el sistema de aseguramiento de la calidad y la visión de desarrollo de la investigación y las relaciones internacionales. Incluye asimismo el Modelo Formativo, conjunto de principios pedagógicos y estrategias educativas, que orienta y promueve una educación centrada en el aprendizaje, la innovación y los principios institucionales declarados. El currículum de pregrado contempla las áreas de Formación Básica, Formación Disciplinaria, Formación Profesional y Formación Integral (competencias fundamentales, valores, cultura y sello institucional). La modalidad de enseñanza es principalmente diurna y presencial, habiendo incursionado desde 2017 en programas vespertinos y con la metodología b-learning, destinado especialmente a estudiantes que trabajan y/o que están completando su educación formal, haciendo visionariamente, importantes inversiones en tecnologías.

Su gobernanza ha experimentado un proceso de maduración, propendiendo a una mayor integración y articulación de sus instancias de gestión institucional. La máxima autoridad es la Junta Directiva, que refleja el poder constituyente, mientras que la dirección académica central reside en el Rector y el Consejo Superior (presidido por el rector e incorpora a decanos, prorector, vicerrectores centrales y de sedes, representantes académicos y estudiantiles) y en el Comité de Rectoría (rector, prorector y vicerrectores). Al interior de las sedes, funcionan las unidades académicas y diversos cuerpos colegiados con participación de académicos y representantes de estudiantes. En todas las sedes operan servicios de apoyo académico y administrativo tales como: apoyo bibliográfico, atención psicológica, tutoría académica, financiamiento estudiantil y capacitación docente, actividades extracurriculares y deportivas, entre otras.

**Estudiantes y académicos.** La matrícula total de la USS es de 37.132 estudiantes a abril de 2020, mayoritariamente de pregrado (32.348). A partir de 2017 admite a los estudiantes de pregrado regulares mediante el Sistema Único de Admisión (SUA), siendo éste su sistema oficial de selección de estudiantes para el pregrado diurno, sin perjuicio de contar con otros procesos paralelos para los casos de admisión especial. Asimismo, cuenta con 3.216 alumnos de postgrado. Los estudiantes reflejan en general las características del promedio de los estudiantes de educación superior del país, en donde la importante incorporación de alumnos meritorios, que son los primeros miembros de sus familias en acceder a este nivel de educación (37,9%), representa una de sus mayores virtudes.

La experiencia, a lo largo de varios años y en el marco de los procesos de mejoramiento continuo, ha evidenciado la necesidad de implementar medidas orientadas a suplir necesidades y carencias académicas de los estudiantes que ingresan. Así, luego de un diagnóstico levantado durante el proceso de inducción a la institución los estudiantes reciben, por medio del programa CREAR, un apoyo que tiende a facilitar la nivelación de conocimientos y de competencias en el aprendizaje, además de proporcionarles un acercamiento a actividades culturales, recreativas y sociales que enriquezcan su vida universitaria.

La progresión curricular indica que, en el nivel de pregrado, las tasas promedio de ocupación de vacantes alcanza a un 86,5%, la retención de primer año diurna es de un 87,1% y de segundo año un 79,3%, la tasa de titulación oportuna es de un 28,6%, la empleabilidad al primer año de egreso un 66,3% (2020), y el tiempo promedio para completar un programa es

de 11,5 semestres, indicadores que, en general, son comparables con los del sistema universitario nacional.

Actualmente la USS cuenta con 5.583 académicos, donde se distinguen los *académicos regulares planta*, que tienen contrato indefinido, que concentran alta dedicación (18,2%), y los *académicos regulares a honorarios*, que tienen contratos periódicamente renovables de jornada parcial (81,8%) por servicios académicos y atención de estudiantes. Los académicos, además de su grado de licenciado y título profesional, mayoritariamente cuentan con al menos el grado de Magister o con una Especialidad Médica u Odontológica, si bien en los últimos tres años, crecientemente aumentan los que poseen un Doctorado. Nuestro cuerpo académico posee una extensa gama de intereses profesionales, académicos y personales, que le permite aportar una visión amplia y diversa. La mayoría de ellos ha adquirido experiencia previa en otras instituciones, y un número significativo está vinculado al campo laboral de su disciplina (empresas privadas e instituciones públicas), lo que contribuye a la efectividad de la formación profesional y la vinculación de los estudiantes con el ámbito profesional. En los hechos y normativamente los profesores e investigadores poseen plena libertad académica en el marco de los cánones propios del saber superior de su dominio y del respeto a los principios y valores de nuestra institución.

Los estudiantes son parte del gobierno universitario a través de su participación en los principales órganos colegiados de la USS. Además, cuentan con organizaciones autónomas en sus escuelas (centros de estudiantes) y en el plano institucional (Federación de estudiantes), con directivas elegidas de manera autónoma y democrática. Existen, además, otro tipo de agrupaciones en torno a intereses literarios, religiosos, deportivos, científicos, etc., todas las cuales tienen también una colaborativa articulación y comunicación con las autoridades universitarias para responder a sus inquietudes o para involucrarlos en el quehacer de la Universidad.

**Investigación y vinculación con el medio.** Aunque las funciones del cuerpo académico se han centrado prioritariamente en la docencia, y de manera muy importante en actividades de vinculación y colaboración con la comunidad, desde 2013 en adelante, en forma gradual y sistemática, los académicos regulares comenzaron a generar investigación, principalmente a través de proyectos. Se fueron formando comunidades académicas o núcleos para fortalecer su labor docente con estudios que dieron vida a las primeras publicaciones indexadas, proceso que condujo a una creciente producción académica en diferentes facultades. Hoy, esa productividad, tiene un desarrollo que se refleja en proyectos financiados con fondos concursables, centenares de publicaciones indexadas, producción de obras mayores o participación en capítulos de libros y material de apoyo al aprendizaje y la enseñanza, y otros logros, como se informa más adelante.

Así, en la medida que fue posible destinar financiamiento a esta función académica, sistemáticamente se fue aumentando la incorporación de académicos con credenciales formales y probada experiencia en investigación, a la vez que asignando recursos para respaldar proyectos, creando una política de incentivos, dotando los campus con laboratorios especializados, y destinando importantes espacios de infraestructura para proyectos mayores. En especial se han potenciado programas de doctorado, con una política de apoyo a los primeros estudiantes de este nivel. En el período 2013 - 2020, la generación de publicaciones



indexadas ha crecido en un 265%, y los proyectos externos, logrados competitivamente, lo han hecho en un 181%.

En el ranking nacional de Universidades-EMOL (2019), la USS fue calificada como una institución con *proyección en investigación*, ocupando la segunda posición en el grupo así clasificado, reconociéndose en ese momento su progreso en esta área. Por otro lado, considerando el explosivo incremento de su productividad en los últimos años, y la firme decisión de llegar a ser una institución con investigación, sostenida en programas de doctorados que abarquen los principales saberes, y teniendo presente los indicadores de algunas universidades que han acreditado esta área, la USS tiene la convicción de que podría haberla presentado a su evaluación en el presente proceso de acreditación. Sin embargo, ha preferido postergar ese objetivo, atendiendo a que está en pleno gestación un plan estratégico en el que aspira a alcanzar, en el plazo de seis años, un grado de desarrollo de una verdadera cultura institucional en torno a la investigación, y niveles de productividad altamente competitivos con las instituciones líderes en el país, que la debiera situar en el grupo de las mejores universidades chilenas, haciendo así realidad su mayor aspiración, cual es garantizar su proyección en el tiempo, en forma definitiva, justamente cuando esté celebrando su cuadragésimo aniversario.

Sin embargo, se incluyen en este informe antecedentes de su expectante situación actual, que muestran el sustantivo avance y el nivel de inversiones que la Universidad está comprometiendo en la consolidación de esta área. Parte de este proceso lo constituyen las alianzas y fusiones ya formalizadas, por ejemplo, con instituciones del prestigio de la Fundación Ciencia y Vida, y la creación del Primer Parque Científico y Tecnológico de una universidad privada, emplazado en un terreno de más de 5.000 m<sup>2</sup> de superficie y con 7.521 m<sup>2</sup> de construcciones, ubicado en la Comuna de Santiago, y otros proyectos similares en algunas sedes, lo que da cuenta de un compromiso institucional atípico para los tiempos actuales. Este primer Parque estaba proyectado para su entrega a fines de 2022, obra que desgraciadamente se ha retrasado dadas las condiciones de perturbación social y política de los años previos, y la permanencia de la emergencia sanitaria por la pandemia COVID-19, todo lo cual, al parecer, seguirán haciendo imposible darle inicio, sin asumir riesgos y costos mayores que, por prudencia, aconsejan esperar.

**En el área de la vinculación con el medio y la sociedad**, la Universidad muestra una de sus grandes fortalezas, habiendo concebido un modelo colaborativo e integrador para la gestión y desarrollo de estas actividades, que le han permitido recibir un sostenido reconocimiento, por concebir proyectos que hacen posible la articulación y el espíritu colaborativo de la comunidad académica y de cuerpos intermedios de la sociedad, generando beneficios bidireccionales y co-construidos. La reciprocidad es el factor que estimula la integración en función de este propósito común, asegurando el mayor éxito posible de estas actividades. El promedio de los últimos tres años son 115 proyectos anuales ejecutados con distintos sectores de la comunidad en el ámbito educacional, productivo, cultural, servicios, etc., financiados principalmente con fondos externos, los que han sido desarrollados de manera conjunta y colaborativa entre estudiantes, profesores y las comunidades locales y territoriales con las cuales se interactúa y a las cuales sirven.



**Postgrado.** La USS, en consistencia con su Proyecto Educativo y su Modelo Formativo, ha generado una oferta de programas de magister, que inicialmente se orientaron a privilegiar las competencias de carácter profesional, para luego desarrollar otros de naturaleza académica o científica. Así, estos programas han sido la fase intermedia que favoreció el surgimiento de nuestros primeros doctorados. Dada la relevancia que tiene en esta Universidad la formación de profesionales en el área de la salud, se ha desarrollado asimismo una importante y creciente oferta de programas en especialidades médicas y odontológicas.

El primer proyecto emblemático, ha sido el doctorado en Biología Celular y Biomedicina, recientemente acreditado por 3 años por la CNA Chile<sup>2</sup> y el otro es el doctorado en Historia que está en proceso de acreditación (informe de autoevaluación entregado en diciembre de 2020), y que está asociado a la investigación histórica más importante que se realiza en el país: Historia de Chile 1960-2010, de la cual ya se han publicado 6 tomos, y en abril próximo se espera la publicación de los dos siguientes, como parte de un proyecto de 14 tomos.

**Internacionalización.** La USS ha decidido fortalecer su incursión en el proceso de internacionalización. Un área que se considera como la inclusión de una dimensión intercultural, que trasciende fronteras, en sus distintos sectores, funciones y niveles de enseñanza (estudiantes, profesores y egresados; enseñanza, investigación y vinculación con el medio; pregrado y postgrado). Esto es en consistencia con la misión y los valores institucionales, de modo tal que conforme un aporte al proceso formativo y al capital cultural interno.

La acreditación internacional (institucional), en 2018, lograda bajo estándares de la Unión Europea, administrada por la agencia AQAS de Alemania, abre la perspectiva de ampliar la noción de internacionalización en cuanto llegar a conformar, eventualmente, una oferta educacional reconocida globalmente.

En el marco de lo anterior, la USS busca que el proceso ocurra principalmente a través del intercambio de experiencias de estudiantes con movilidad desde y hacia el extranjero y proyectos colaborativos de investigación y de vinculación con la comunidad con académicos de otras universidades del extranjero, pudiendo recurrirse al accionar presencial y a distancia, bajo convenios y programas formales.

Las actividades en internacionalización se generan esencialmente en las unidades académicas y son coordinadas o facilitadas por la Dirección de Relaciones Internacionales, dependiente de la Rectoría. La USS es miembro de Learn Chile asociación público-privada que reúne a 24 instituciones de Educación superior y ha sido creada para representar a Chile como un destino de estudios; lo que le permite estar presente en ferias internacionales importantes. Es asimismo miembro de Students Affairs Professionals in Higher Education y de la red Alianza del Pacífico quienes comparten un sistema de becas para profesores y estudiantes a través de organismos gubernamentales de Chile, Colombia, México y Perú. La USS ha sido miembro durante los últimos 4 años del Consorcio para la Colaboración de la Educación Superior en América del Norte. Hoy, la USS mantiene 50 convenios de intercambio,

---

<sup>2</sup> Máximo de años posible de obtención para un programa que aún no presenta una cohorte de graduados, como es este caso. La vigencia de esta acreditación es hasta diciembre 2023.

42 de cooperación y de los cuales 3 corresponden a acuerdos de programas de Magíster (doble grado) con universidades en España.

La movilidad de estudiantes es todavía relativamente escasa respecto de la matrícula estudiantil. Sin embargo, en los últimos años, la cantidad de estudiantes USS que salen al extranjero ha pasado de 106 (2016) a 141 (2019) en modalidad presencial y el ingreso de estudiantes extranjeros en movilidad USS ha sido en una constante de 112 estudiantes en 2016 y 113 en 2019. Durante 2020 se ha suspendido la movilidad presencial y se ha desarrollado el programa de intercambio virtual en el cual han participado 18 estudiantes USS y 54 estudiantes extranjeros.

**Integración con la Fundación Ciencia y Vida:** Alianza o Acuerdo Marco con la Fundación Ciencia y Vida para desarrollar un programa conjunto en actividades de formación de capital humano avanzado, investigación, emprendimiento y difusión en el área de las ciencias biológicas, biotecnológicas y biomédicas.

**Infraestructura y medios.** Todas las sedes disponen de campos modernos, diseñados, construidos y habilitados para las funciones académicas, principalmente de enseñanza y aprendizaje. A la fecha, la USS cuenta con un total de 203.421 m<sup>2</sup>, incluyendo salas de clases, auditorios, laboratorios, talleres, oficinas, bibliotecas y otros recintos, y se continúa habilitando la infraestructura de acuerdo con el crecimiento previsto de las actividades en docencia e investigación, siendo su última adquisición en el año 2020, el complejo deportivo conocido como la Ciudad Deportiva Iván Zamorano. Este centro representa 117.937,84 m<sup>2</sup> de terreno en concesión, 4.460 m<sup>2</sup> de instalaciones con equipamiento deportivo y 18.100 m<sup>2</sup> de espacios exteriores habilitados para la práctica de deporte, que estarán al servicio de la actividad académica, de la Comunidad Universitaria, y de los programas de extensión. La infraestructura para acoger el desarrollo de la investigación ha sido la inversión más importante en los últimos cinco años. Asimismo, cabe resaltar la moderna infraestructura y la tecnología de punta de los Hospitales de Simulación Clínica, habilitados en todas sus sedes, que permiten la formación de los estudiantes del área de la salud, y que, en el año de la pandemia COVID-19, en que estuvieron cerrados los establecimientos públicos para las actividades docentes asistenciales, hicieron posible el avance de muchos estudiantes en sus planes de estudio. Estos hospitales simulados constituyen también, un espacio de trabajo para los alumnos de las especialidades médicas y odontológicas. Del mismo modo, el convenio a diez años plazos suscrito con el Hospital Félix Bulnes en Santiago (700 cupos para internos del área de la salud) marca un hito en la consolidación de los Campos Clínicos para los alumnos de todas las carreras de la Salud en Santiago, y el desarrollo de un ambicioso plan de especialidades médicas.

La USS ha demostrado que posee la capacidad de gestión de recursos monetarios para otorgar sustentabilidad financiera y asegurar la implementación, en el marco de su planificación estratégica, de las políticas, mecanismos y estructuras que le permiten cumplir cabalmente con los programas docentes comprometidos, consolidar y ampliar su vinculación con la comunidad, y continuar avanzando en cobertura de áreas de la investigación y la oferta de postgrado.

A modo de cierre de este marco de referencia, cabe enfatizar que la USS al fomentar e implementar políticas, estructuras, mecanismos y actividades ha pretendido lograr una

coherencia con la misión y los principios que la inspiran, lo que ha logrado aún en el contexto de una crisis social y sanitaria. Adicionalmente, el manejo de dicha crisis mostró la fortaleza institucional, en términos de gobierno, gestión, tecnología y compromiso de académicos, administrativos, directivos y los propios estudiantes, pues se ha logrado cumplir los programas comprometidos y mantener la viabilidad del Proyecto Educativo, no obstante, incluso, haber sufrido directamente daños y destrozos de un ataque incendiario en las instalaciones y tres pisos de nuestro Campus Bellavista en medio del llamado estallido social, hechos que son materia de investigación por parte de la Fiscalía.

Cabe añadir que aquellas políticas, estructuras, mecanismos y actividades están encaminando a la USS hacia una institución de índole más compleja, vale decir con todas sus funciones armónica y debidamente desarrolladas e integradas en sus unidades académicas y la comunidad interna, a través de sus sedes. Todas estas disponen de efectivos campus universitarios, en términos de niveles de enseñanza, cobertura del conocimiento, tamaño y calidad de la infraestructura, equipamiento y servicios y la vinculación con las comunidades de su entorno. Puede decirse que, verdaderamente, la USS posee una impronta regional, ya que fue fundada en Concepción y se ha consolidado en cuatro regiones que son de alta importancia en el país.

Como será evidenciado en los capítulos que siguen, afirmarse con convicción que la USS está progresando en todos los indicadores académicos de una universidad compleja, con fidelidad a su identidad y principios y en el marco de una misión y visión que son, sin duda, desafiantes. La Universidad San Sebastián, apunta a la formación de buenos profesionales, buenos ciudadanos y buenas personas, en cuanto sean no solo competentes en el desempeño de una disciplina o profesión, sino que posean actitudes consecuentes con valores que privilegian tanto el bienestar material y espiritual propio, así como también el bien común.

## **1. SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

El proceso de autoevaluación de la USS se desarrolló bajo las normas establecidas en el sistema regulatorio, teniendo en consideración las modificaciones que se introdujeron en la ley sobre educación superior (21.091), particularmente en lo que se refiere a un sistema interno de autorregulación de la calidad.

Es importante reconocer que, en esta ocasión, este proceso se dio en el contexto de la pandemia provocada por el COVID-19, generó limitaciones importantes en el tipo de actividades y en el alcance en términos de participación, tal como ha ocurrido en procesos anteriores. Pese a ello, a través de la modalidad virtual, se pudieron llevar a cabo numerosas reuniones y jornadas de trabajo con académicos y administrativos de todas las sedes para el análisis, evaluación y retroalimentación en relación con los criterios de acreditación.

La principal responsabilidad del proceso integral de evaluación interna recayó en el Comité de Rectoría, bajo el liderazgo del Rector, en términos de asegurar el logro de los objetivos trazados para el mismo. Esto implicó: (i) velar por el cumplimiento de la planificación aprobada; (ii) hacer seguimiento continuo a los avances e hitos previamente identificados y proponer ajustes en caso de ser necesario; (iii) asegurar una adecuada participación de la comunidad

universitaria y de los informantes claves, y (iv) comunicar y difundir los resultados obtenidos con antelación a la evaluación externa.

La responsabilidad ejecutiva y técnica del proceso fue asignada a la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad (VRAC), la cual propuso la metodología general y cronograma de trabajo y definió los productos intermedios esperados. Asimismo, la VRAC fue responsable de acompañar y apoyar la autoevaluación de las áreas, diseñar y aplicar los estudios de opinión a los informantes claves y elaborar el Informe de Evaluación Interna (IEI).

Por su parte, la Dirección de Análisis Institucional, dependiente de la Dirección Ejecutiva de Planificación, fue la responsable de proveer la información necesaria para el análisis de los criterios de evaluación y para completar la ficha *ad-hoc* exigida por la CNA.

Esta evaluación contó con la participación de directivos y sus equipos directos, y académicos de diversos perfiles y trayectorias (en docencia, investigación y vinculación con el medio).

En relación con la autoevaluación y generación de insumos para la elaboración del IEI, se definieron áreas de acreditación y ámbitos especiales de evaluación interna. Las áreas son aquellas que se someterán formalmente a acreditación con la CNA Chile en 2021 (Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio), y los ámbitos son las dimensiones que se han priorizado en su desarrollo desde la acreditación anterior y cuya acreditación formal se proyecta para una etapa futura, cuando se implemente la acreditación integral (Investigación, Postgrado y Sistema interno de Aseguramiento de la Calidad).

Uno de los hitos importantes de la autoevaluación se concretó en el primer semestre de 2019, consistente en una evaluación de medio término, cuyos objetivos fueron verificar la superación de las debilidades detectadas en la evaluación externa previa de la CNA Chile y evaluar el nivel de cumplimiento de los criterios de acreditación a esa fecha. Ello implicó un trabajo colegiado de medio centenar de profesionales académicos y administrativos que en dos jornadas completas de trabajo revisó, con rúbricas *ad-hoc*, los antecedentes (hechos y cifras) recopilados y analizados para consensuar los avances logrados, así como identificar las brechas existentes. El producto fue un informe ejecutivo con los resultados y recomendaciones, el cual fue difundido en el Consejo Superior y en el Comité de Rectoría para las decisiones de los cursos de acción consecuentes (Anexo 2).

Otro hito fue la evaluación de un equipo de pares externos, ejecutado en septiembre de 2020, para que evaluara preliminarmente el desempeño institucional en función de los criterios de evaluación de la CNA y entregara recomendaciones que ayudaran a evidenciar de manera nítida los progresos de la institución y sus resultados en el periodo 2016-2020, así como ponderar las acciones ejecutadas para la superación de las debilidades detectadas en la acreditación anterior. También se planteó que esta evaluación trascendiera a la reacreditación de 2021, y proporcionara una visión sobre el desarrollo futuro de la USS<sup>3</sup>.

La principal conclusión de la evaluación externa establece que la USS está en plena transición hacia una mayor complejidad funcional y ello trae como consecuencia la necesidad de hacer ajustes a la estructura académica, redefinir el perfil y los criterios de productividad de los

---

<sup>3</sup> El panel estuvo conformado en esta ocasión por Andrés Bernasconi, Carlos Cáceres, Juan Music y Sergio Marshall.

académicos y adecuar algunos procesos, principalmente asociados a la investigación, para que la nueva etapa de desarrollo institucional asegure los propósitos planteados en su misión y visión y consolide el prestigio alcanzado hasta ahora. Esto se ha venido trabajando sistemáticamente y hoy se exhiben avances significativos.

## 1.1. CONSULTA A INFORMANTES CLAVES

Un insumo importante para la autoevaluación fue la opinión de informantes claves, la que se obtuvo a través de distintos estudios de opinión y que se estructuraron de la siguiente manera (Anexo 3):

Tabla 1-1: Síntesis de antecedentes de los estudios de opinión utilizados en la autoevaluación

Informante Clave	Método de obtención de opiniones	Periodo de aplicación	Población	Muestra	% respuesta
Estudiantes	Encuesta <i>online</i>	Mayo-2020	33.606	6.593	19,6%
	Encuesta <i>online</i>	Noviembre-2020	31.633	7.786	24,6%
Académicos(as)	Encuesta <i>online</i>	Mayo-2020	4.510	1.712	38,0%
Administrativos(as)	Encuesta <i>online</i>	Noviembre-2020	1.079	840	77,8%
Egresados(as)	Encuesta telefónica	Septiembre-2019	6.500	3.406	52,4%
Empleadores(as) <sup>4</sup>	Focus Group (dos por sede, 8 en total)	Septiembre-2020	No aplica	54	No aplica

Fuente: Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad 2020.

Complementariamente, se analizaron los resultados de los estudios de opinión aplicados anualmente por la Dirección General de Vinculación con el Medio para evaluar esta área/función.

El procesamiento de la información fue responsabilidad de la VRAC y luego dispuesta a los equipos de trabajo durante la autoevaluación por área de acreditación para profundizar en el análisis de los criterios, y posteriormente incorporada en el informe como se estimó pertinente.

<sup>4</sup> Se desarrolló un estudio Focus Group de tipo cualitativo, con una muestra intencionada con una representatividad de la combinación sedes, carreras y tipo de organización (público y privado). Como dato comparado, en el proceso de autoevaluación anterior, se desarrolló un estudio de similares características, pero con una muestra intencionada de 30 empleadores.

## 2. SOBRE EL SISTEMA INTERNO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD - USS

La USS ha ido consolidando en el tiempo un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) que aborda, en el marco misional, todas sus funciones, es decir la docencia, la investigación y la vinculación con el medio, y aquellos otros ámbitos que son complementarios como la gestión académica, la administración de los recursos de personas, materiales y financieros, y los servicios de apoyo, especialmente para los estudiantes.

El SAC se articula a su vez con el Sistema de Gestión Institucional (SGI), el cual se orienta a organizar las prioridades y ejecutar los planes y acciones específicas, en relación con los objetivos estratégicos institucionales, y establecer los mecanismos de seguimiento y evaluación para su cumplimiento.

La finalidad del SAC apunta a generar una capacidad y una cultura de autorregulación en la institución que sea asumida y experimentada por toda la comunidad de la USS.

En la figura siguiente se representan los componentes del SAC y su interacción:



Figura 2-1: Representación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la USS

Como se muestra en la figura, el sistema parte por la definición de los propósitos institucionales que se construyen, por un lado, a partir de la Misión e identidad de la USS y, por el otro de las necesidades y requerimientos que emanan de su entorno relevante, siendo esto especialmente importante por el origen y presencia regional de la Universidad. Estos objetivos,



luego se ven plasmados en el Proyecto Educativo y Modelo Formativo, en las políticas transversales en docencia, investigación y vinculación con el medio y sus respectivos reglamentos. Estas declaraciones tienen una expresión concreta en la implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad (MAC) alrededor de los procesos académicos y/o de apoyo académico que son fundamentales en el quehacer institucional.

La interacción de la USS con sus públicos de interés, a través de diversos medios como son encuestas, focus group, proyectos conjuntos, instancias colegiadas donde son integrantes permanentes o a las que son invitados periódicamente, junto con las evaluaciones externas gestionadas por propia iniciativa institucional, son fundamentales para el fortalecimiento y enriquecimiento del SAC.

Por último, para el cumplimiento de los propósitos institucionales se tiene en consideración diversas referencias externas que provienen del sistema nacional de acreditación, del sistema de información para la educación superior (SIES), ranking nacionales e internacionales y de acreditaciones internacionales y/o certificación de calidad de programas con agencias privadas, a través de los cuáles la USS asegura y da garantía de la calidad, desarrollo y pertinencia de su Proyecto Educativo a la comunidad universitaria, comenzando por sus estudiantes.

## **2.1. NORMATIVA INSTITUCIONAL**

La USS posee un conjunto de políticas y reglamentos que orientan y regulan el quehacer institucional. En la medida que la Universidad ha ido desarrollándose y creciendo en complejidad académica, varias de estas normativas han debido ajustarse y/o actualizarse, pero siempre resguardando la articulación entre ellas y su coherencia con la misión y propósitos de la Institución.

Según su naturaleza y alcance, dicha normativa se puede clasificar según jerarquía como se muestra en la figura siguiente:





Figura 2-2: Principales normativas institucionales clasificadas según jerarquía.

La normativa institucional es difundida a través de la Web, intranet institucional, y mediante correos electrónicos dirigidos a los distintos estamentos que componen la comunidad universitaria.

## 2.2. POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

La USS declara su compromiso con la calidad desde su Misión, Proyecto Educativo, Modelo Formativo y el Plan de Desarrollo Institucional, conforme a ellos estableció una Política de Aseguramiento de la Calidad en 2011, la que fue actualizada en 2019 (Anexo 4). Esta política se ha ido manifestando en prácticamente todas las áreas del accionar institucional (formación de profesionales, vinculación con la sociedad, investigación, postgrado, gestión de recursos de personas, financieros y materiales) con directrices que establecen estructuras y mecanismos, estrategias evaluativas y planes y ajustes de mejora consecuentes.

Dentro de los principales lineamientos que emanan de la política se pueden destacar los siguientes:

1. Evaluación del avance del Plan de Desarrollo Institucional y de los planes o programas de mejora sectoriales y rendiciones de cuenta periódica de los distintos niveles de gestión académica y administrativa, incluyendo un análisis de los resultados e implementando ajustes de mejora consecuentes.
2. Evaluación periódica de los programas de todos los niveles de enseñanza, modalidades y sedes, y generación de los consecuentes planes o ajustes de mejora, incluyendo los procesos de apertura y cierre de programas.

3. Análisis sistemático del progreso del estudiante desde el ingreso al egreso y titulación/graduación (caracterización de entrada, retención, rendimiento académico, egreso oportuno, etc.) y diseño e implementación de planes de intervención.
4. Evaluación periódica del desempeño de los académicos (mediante la jerarquización y calificación académica) y colaboradores; análisis de los resultados, y aplicación de programas de acompañamiento y mejora.
5. Aplicación de mecanismos específicos de aseguramiento de la calidad (MAC) al interior de las unidades académicas y administrativas, alineados con sus planes, según un modelo adecuado a sus características, lo que implica la definición de objetivos y procedimientos, la evaluación de resultados y los ajustes consecuentes de mejora.

Estos lineamientos se aplican consistentemente, a nivel institucional, y existe abundante evidencia que se muestra en distintos capítulos de este informe.

### **2.2.1. MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

La USS implementa en forma sistemática y periódica diversos mecanismos de evaluación y ajustes de sus procesos académicos y de servicios de apoyo, denominados Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad (MAC). Estos operan en base a un modelo, adecuado a sus características, que implica definir objetivos, formalizar procedimientos, generar resultados, evaluar logros y aplicar ajustes en ciclos sucesivos y tendientes a la mejora continua. Factores críticos para la instalación de los MAC son el alineamiento con los planes de desarrollo, la conexión con el entorno, el liderazgo interno y la participación de la comunidad académica.

La evaluación de los procesos contenidos en los MAC implica una consulta permanente a informantes claves de modo que sus percepciones u opiniones sirvan como un insumo básico al momento de elaborar diagnósticos y adoptar decisiones de ajustes de calidad. En tal sentido, se ejecuta una aplicación regular de encuestas y/o focus groups a empleadores y usuarios de egresados, estudiantes nuevos y regulares, egresados, profesores, usuarios de la biblioteca y otros servicios de apoyo a los estudiantes y la academia.

### **2.2.2. Evaluación externa y acreditación nacional e internacional**

Otro de los lineamientos incluidos en la política de aseguramiento de la calidad de la USS es *“la programación y renovación, en las oportunidades que corresponda, de la acreditación institucional, tanto nacional como internacional, así como de la acreditación o certificación de carreras y programas”*.

Esta definición se hace sobre la base de la convicción que mediante la evaluación externa de la institución y sus programas es posible identificar de una manera más completa y profunda sus fortalezas, oportunidades de mejora y desafíos, tomando como referencia criterios y estándares de calidad reconocidos nacional e internacionalmente.

### **2.2.2.1. Acreditación institucional internacional**

En 2018, la USS completó un proceso de evaluación internacional con la agencia alemana Agency of Quality Assurance (AQAS), bajo estándares reconocidos por la Unión Europea, y que culminó con la obtención de una acreditación sin condiciones por un periodo de seis años (Anexo 6, Documento Decisión de Acreditación USS – AQAS 2018).

Hoy en día la USS muestra algunas evidencias en el avance de estas recomendaciones, aun cuando se reconoce que su implementación implica un trabajo sostenido en el mediano y largo plazo:

- Sistematización de los estudios de opinión aplicados a informantes claves para evaluar la calidad y el impacto de las iniciativas que impulsa la USS.
- Ajustes a las políticas de vinculación con el medio y de investigación, para promover un impacto más estrecho de estas funciones en la formación de los estudiantes.
- Análisis de la incorporación del idioma inglés en los currículos de las carreras y programas y creación del programa *USS Language Center* para entregar y certificar competencias en un segundo idioma.
- Evaluación y ajustes a la política y estrategia de internacionalización de la USS.

### **2.2.2.2. Acreditación y/o certificación de la calidad de los programas**

A la fecha, son 25 las carreras que cuentan con algún tipo de acreditación y/o certificación independiente. Las más recientes son las certificaciones de calidad obtenidas por tres carreras de la Facultad de Ingeniería y Tecnología por 5 años con la agencia Acredita CI (Ingeniería Civil, Ingeniería Civil Industrial e Ingeniería Civil Informática).

Al igual que a nivel Institucional, una de las alternativas de evaluación externa que la USS ha comenzado a explorar con mayor fuerza en los últimos años es la acreditación de los programas de formación, con agencias internacionales bajo parámetros reconocidos, específicamente con el sistema Mercosur y el de la Unión Europea. Se busca con estas experiencias, además de fortalecer el mejoramiento continuo, obtener mayores posibilidades de intercambio estudiantil y académico con universidades extranjeras de reconocido prestigio, así como aportar una visión más amplia y exigente para la oferta de carreras.

Destacan en este ámbito la acreditación de la carrera de Odontología con la agencia ARCU-SUR y de otras seis carreras del área de la salud que se encuentran en proceso con la agencia alemana ya referida, AQAS, específicamente: Kinesiología, Terapia Ocupacional, Fonoaudiología, Enfermería, Nutrición y Dietética, y Obstetricia.

Las recomendaciones obtenidas a partir de estos procesos son incorporadas en los planes y proyectos de las facultades y vicerrectorías, según su naturaleza, y monitoreadas sistemáticamente a través de los mecanismos diseñados para tal efecto, como son la revisión de los planes de desarrollo de las facultades y de los planes de mejora en progreso.

### 2.2.3. CULTURA DE EVALUACIÓN Y CALIDAD

La formalidad del aseguramiento de la calidad, la planificación y el seguimiento de resultados con ajustes de mejoramiento es una práctica que la USS incorporó desde su fundación dado que, como lo establece el marco normativo del sistema de educación superior, debió someterse a un proceso de licenciamiento para lograr la Plena Autonomía y luego, en forma voluntaria, participó de sucesivos procesos de acreditación institucional y de carreras. Así conformó políticas, estructuras y procesos de evaluación interna sistemáticas. Esto ha favorecido la instalación de una cultura de evaluación y del cambio para mejorar. Algo que se manifiesta en la creciente internalización de un “Hacer las cosas bien” o “El trabajo bien hecho”, concepto que impregna el Proyecto Educativo y que se ha ido adoptando crecientemente como un *motto* en las unidades académicas y administrativas.

Los principales resultados de la continua evaluación interna conducen a ajustes de mejora en el plano institucional y de los programas docentes. A continuación, se enumeran algunos cambios y resultados importantes registrados, desde la acreditación anterior:

- *Fortalecimiento de la calidad del cuerpo de profesores.* Se implementó la carrera académica, en términos de consolidar el proceso de jerarquización y la evaluación de desempeño de los docentes, y se incorporaron académicos con altas credenciales para el desarrollo de la investigación y su articulación con la docencia de pregrado y postgrado.
- *Fortalecimiento de los cuerpos colegiados de gobierno* (Consejo Superior, consejos de facultad, sede y otros), dando lugar a la participación directa de representantes de académicos y de estudiantes, otorgándoles mayores responsabilidades y atribuciones. Esto último se extendió a las vicerrectorías de las sedes regionales. Se revisó asimismo la organización del trabajo interno del Consejo Superior.
- *Actualización del Proyecto Educativo y avance en su implementación plena*, especialmente en aspectos como la armonización de la estructura curricular de las carreras y programas, la definición de la oferta de la línea curricular de Formación Integral, y el impulso decidido en la investigación, la vinculación con la sociedad y la extensión académica.
- *Expresión actualizada del Modelo Formativo.* La USS a lo largo de su historia ha desarrollado procesos formativos exitosos sobre los cuales se ha reflexionado permanentemente configurándose un modelo de formación cuyos componentes derivan del Proyecto Educativo, pero su implementación fue quedando plasmada en diversos documentos y orientaciones institucionales que, finalmente, fueron recogidos e integrados en un solo documento de orientación a la docencia.
- *Diversificación de la oferta de académica a partir de la incorporación de programas Advance y vespertino:* lo que ha permitido ampliar las oportunidades de acceso a grupos de estudiantes con trayectorias formativas diversas que buscan mejorar sus oportunidades laborales, reinventar su vocación o terminar procesos previos inconclusos, pero que deben compatibilizar estudios con vida laboral, familiar o con barreras para seguir programas regulares diurnos.

- *Revisión de los procedimientos para la caracterización de los estudiantes que ingresan* (nivel de riesgo académico) y ampliación del proceso de apoyo y acompañamiento del nuevo estudiante (tutorías, consejerías, estrategias de aprendizaje).
- *Reforzamiento de la ecualización del proceso formativo*, esto es alcanzar una equivalencia en todas las sedes de los currículos, las metodologías, la evaluación del aprendizaje, los medios de enseñanza y aprendizaje, la capacitación de los docentes, las normativas y la infraestructura y su utilización.
- *Profundización de los mecanismos de vinculación con la sociedad*. Se ha asegurado, además, la consistencia de estos proyectos con los lineamientos institucionales, la equivalente cooperación entre la USS y los organismos externos en la elaboración y el logro de beneficios mutuos de los proyectos, y su incidencia en el proceso educativo. Junto con ello se han profundizado los vínculos con el entorno, así como se ha complejizado la estructura de los proyectos generando mayores alcances e impacto.
- *Participación creciente de estudiantes y académicos* en los proyectos de vinculación con el medio y la extensión académica.
- *Indicadores de medición del impacto de la VcM*. Parte del desarrollo de la VcM en la USS ha sido contar con indicadores de impacto de las acciones y proyectos. En este sentido, el propósito de ello es poder evaluar la contribución de la USS en las comunidades organizaciones y beneficiaron en general.
- *Conformación de grupos de investigadores en áreas seleccionadas del saber* y la habilitación de espacios y equipamiento adecuados (laboratorios, talleres); establecimiento de un fondo interno de respaldo a iniciativas e incentivos a las publicaciones indexadas; y creación de la Vicerrectoría de Investigación y Doctorados, como consecuencia del análisis interno y externo de oportunidades.
- *Reestructuración y fortalecimiento de las facultades* y de otras unidades y servicios centrales como las vicerrectorías Académica, de Investigación y Doctorados, y de Vinculación con el Medio, y de áreas como Análisis Institucional, Tecnologías de la Comunicación, y Apoyo Financiero a estudiantes, entre otras.
- *Ajustes al proceso de planificación presupuestaria* y fortalecimiento de su seguimiento y control.
- *Ampliación de la utilización del sistema de información institucional* y la aplicación de los resultados evaluativos en la planificación de las facultades.
- *Instalación de procedimientos para del monitoreo del cumplimiento del perfil de egreso*.
- *Incremento de los indicadores de efectividad de los procesos de enseñanza* (retención, aprobación, tiempo de titulación y empleabilidad).
- *Fortalecimiento e incremento de la participación estudiantil* en las instancias colegiadas de las facultades y en los procesos de autoevaluación.
- *Acreditación y reacreditación de todos los programas* sometidos a evaluación externa por parte de la USS.

## PARTE II: ÁREAS SOMETIDAS A EVALUACIÓN

### 3. SOBRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

La USS se ha consolidado como una institución reconocida en el sistema de educación superior, por su tamaño, presencia regional, calidad y labor académica desplegada por 30 años en las regiones en que está presente, y por sus logros institucionales.

En sus inicios, su actividad estuvo concentrada, en la formación de graduados y profesionales, buscando entregar a los estudiantes un sello distintivo que les permitiera llegar a ser ciudadanos responsables y buenas personas. En sus estatutos de constitución quedó reflejada su aspiración de ser una Universidad que genere un aporte en la creación de conocimiento, vinculada siempre a su entorno regional, lo que en la actualidad tiene una expresión concreta y significativa como se verá más adelante.

Una de las características que distingue hoy a la Universidad es su inspiración humanista cristiana, la que progresivamente ha permeado en la cultura y el quehacer de todos los ámbitos de la organización. Esto hace que su Proyecto Educativo, esté orientado a entregar adicionalmente a la formación disciplinaria o profesional, un conjunto de principios que le permitan a sus egresados ser un aporte a la construcción de una mejor sociedad, actuando como personas comprometidas con los valores del humanismo cristiano, como la defensa de la dignidad de la persona humana, el valor absoluto de la vida, y la búsqueda de la verdad, de la solidaridad, y del bien común.

En general, la gestión institucional de la USS se caracteriza por una permanente revisión de sus procesos y resultados apuntando a una gestión eficiente y eficaz. Es asimismo importante recalcar la responsabilidad con que la institución asume el uso de los recursos financieros para garantizar la sustentabilidad del proyecto institucional en el largo plazo, sobre todo considerando que ellos provienen casi íntegramente del aporte arancelario.

En el periodo 2016-2020, la USS exhibe una serie de hitos y logros en los distintos ámbitos de la gestión institucional, destacándose el contar con una planificación estratégica que ha permitido su crecimiento y desarrollo en forma sostenida; un sistema de gobierno que ha fortalecido la dimensión académica; un manejo financiero responsable y eficaz que ha logrado sortear de buena forma las contingencias producidas por el estallido social y luego la pandemia; una estructura matricial que es funcional al despliegue del plan estratégico en una grande e importante macrozona del sur de Chile, implicando todas sus sedes; y una gestión de la infraestructura física que se ha caracterizado por mantener un alto estándar y funcionalidad, todo lo cual será detallado más adelante en este informe.

Algunos desafíos en este ámbito apuntan a: (i) la integración y consolidación de todas las funciones académicas que son propias de una universidad, especialmente en relación a la investigación y el postgrado; (ii) la ampliación e innovación de su oferta académica, dirigida a una mayor diversidad de perfiles de estudiantes, incorporando las nuevas tendencias y cambios sociales, culturales y tecnológicos asociados a las disciplinas y áreas del conocimiento; (iii) proyección de una nueva etapa de desarrollo a nivel territorial, fortaleciendo



el vínculo con las comunidades de su entorno geográfico; y (iv) asegurar los recursos que permitan proyectar a la USS en el largo plazo dentro de las mejores universidades privadas del país.

## **3.1. MISIÓN, PROPÓSITOS Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

### **3.1.1. MISIÓN, PROPÓSITOS Y VALORES**

#### **3.1.1.1. Misión**

*“La Universidad reconoce que su compromiso fundamental, es educar en la razón y en la virtud. Es hacer realidad la formación disciplinaria y valórica de profesionales íntegros y competentes, en una atmósfera académica de orden, reflexión, rigor y respeto por las diferencias. Asimismo, asume como uno de sus mayores desafíos, promover la integración social, la movilidad y el progreso material y espiritual de todos los miembros de su comunidad universitaria.*

*Para responder a estos desafíos, la Universidad busca alcanzar crecientes niveles de desarrollo institucional y aspira a hacer una contribución eficaz al desarrollo del conocimiento, a través de la investigación y sus programas de doctorado, inspirada en su vocación por el trabajo bien hecho, el espíritu colaborativo, la valoración y el reconocimiento del mérito individual, y la responsabilidad social”<sup>5</sup>*

#### **3.1.1.2. Visión**

*“Aspiramos a ser reconocidos gradualmente como una de las mejores universidades privadas; con una importante presencia regional; con liderazgo en las carreras de la salud; y con un proyecto educativo y formativo inspirado en el humanismo cristiano, visión de la vida en la que la persona humana es reconocida en toda su dignidad superior, considerando los derechos inherentes e irrenunciables que surgen de su naturaleza única, de los fines temporales y del fin último y trascendente a los que cada persona está llamada, y que dan sentido a su existencia.”*

#### **3.1.1.3. Propósitos y valores**

La USS tiene como propósito promover el cultivo y difusión del conocimiento, por medio de la docencia, la investigación y la vinculación con el medio, con el objeto de entregar la mejor formación profesional, ética y valórica a sus estudiantes, y apoyar el desarrollo de sus académicos. Lo anterior, en una atmósfera que favorezca la integración social, que desincentive toda forma de violencia o discriminación, fomentando la capacidad de diálogo, de tolerancia y respeto entre los miembros de la comunidad universitaria, en conformidad con lo

---

<sup>5</sup> La Misión fue ajustada en noviembre 2020, pero sin alterar el fondo de su definición. Básicamente se destacó el sello formativo en cuanto a “Educar en Razón y Virtud”.



establecido en sus estatutos, en los reglamentos complementarios, y en su inspiración valórica que radica en el Humanismo Cristiano. A partir de su condición de Institución plenamente autónoma, define libremente su proyecto educativo y sus programas académicos, y busca la viabilidad e independencia económica y administrativa.

Por otra parte, la USS reconoce a la persona humana como un ser único e irrepetible, dotado de una dignidad superior, particularidad que surge de su condición de ser el único sujeto de la Creación, que es inteligente y libre, con un sentido trascendente de la vida, que lo induce a buscar siempre una mayor perfección, atributos que naturalmente le hacen anhelar y contribuir a la paz social y al mayor bienestar de todos. De este concepto fundamental, se desprenden los valores institucionales que iluminan su trabajo académico y la vida universitaria, y que son:

1. Búsqueda de la verdad.
2. El cultivo de la reflexión y la racionalidad.
3. Responsabilidad.
4. Laboriosidad y vocación por el trabajo bien hecho.
5. Caridad y justicia.
6. Honestidad.
7. Espíritu de superación y progreso personal.
8. Solidaridad y Alegría de servir.
9. Fortaleza y perseverancia.

Estos valores son difundidos ampliamente y por diversas vías a toda la comunidad universitaria (página Web, impresos varios, documentos oficiales, claustro universitario, etc.), de modo de fomentar su apropiación y práctica cotidiana en todas las acciones y comportamientos que llevan a cabo estudiantes, académicos y administrativos. Esto último es evaluado por medio de encuestas de percepción y en jornadas de reflexión que se llevan a cabo en las unidades académicas y de apoyo, cuando se analizan los resultados de dichas encuestas.

### **3.1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL**

El PDI 2016-2021, como ha sido tradicional, constituye la hoja de ruta de la USS en el mediano y largo plazo. En forma consistente se han desplegado estrategias y asignado recursos para el logro de los pilares y objetivos estratégicos declarados:

#### Pilar 1. Desarrollo y Posicionamiento

Objetivo Estratégico: Avanzar como institución desde una Universidad principalmente docente a una con mayor nivel de desarrollo de todas sus funciones y posicionamiento en consistencia con sus propósitos institucionales.

## Pilar 2. Proceso Formativo

Objetivo Estratégico: Garantizar el desarrollo integral del proceso formativo para transformarse en un referente nacional que ubica efectivamente al estudiante en el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

## Pilar 3. Criterios de Calidad

Objetivo Estratégico: Concordar, implementar y evaluar el cumplimiento de criterios de calidad para el logro de los propósitos de la Universidad, consistentes con los requerimientos y el marco regulatorio del Sistema de Educación Superior de Chile.

## Pilar 4. Gestión de Recursos y Personas

Objetivo Estratégico: Consolidar la sustentabilidad financiera de la Universidad y velar por la excelencia operacional, la productividad, la diversificación del ingreso y el bienestar de sus colaboradores.

El despliegue del PDI se basa en la acción conjunta de las vicerrectorías y facultades, y las unidades que la componen, en pos de su materialización. El seguimiento y evaluación se lleva a cabo periódicamente a través de las instancias colegiadas, de lo cual existe abundante respaldo en las actas correspondientes.

### **3.1.2.1. Hitos del periodo 2016-2020**

Para entender cabal y cualitativamente el avance de la USS en el último periodo de acreditación, se exponen en la siguiente tabla algunos de los principales hitos institucionales los cuales, además, se profundizarán a lo largo de este documento:

Tabla 3-1: Hitos institucionales del periodo 2016-2020.

<b>Ámbito</b>	<b>Hito</b>
Gestión Institucional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidación de la estructura académica de gobierno (Consejo Superior y consejos de facultades).</li><li>• Instalación de la Prorectoría y consolidación del área de Planificación y Desarrollo.</li><li>• Actualización de la Política de Aseguramiento de la Calidad.</li><li>• Acreditación institucional internacional bajo estándares de la Unión Europea con la agencia AQAS (Alemania).</li><li>• Ingreso al Sistema Único de Admisión (SUA).</li><li>• Actualización y crecimiento de la infraestructura propia, a través de la adquisición de activos y la construcción de nuevos espacios.</li><li>• Administración eficiente del flujo de caja y una estructura equilibrada y de largo plazo de pasivos financieros.</li></ul>

Ámbito	Hito
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robustecimiento tecnológico para enfrentar los actuales desafíos derivados de la docencia <i>online</i> y la continuidad operacional.</li> <li>• Robustecimiento de la gestión y desarrollo de los centros de práctica externos del área de la salud y del Centro de Salud USS.</li> <li>• Incremento en la disponibilidad y calidad de los campos clínicos, destacando el convenio con el nuevo Hospital Félix Bulnes en Santiago.</li> <li>• Instalación de nuevos sistemas integrados para la gestión de la información.</li> <li>• Desarrollo y aplicación de políticas para el desarrollo de las personas, cautelando el buen clima organizacional y potenciando una cultura de alto desempeño.</li> <li>• Control de la Ciudad Deportiva de Iván Zamorano (de ahora en adelante Ciudad Deportiva y Universitaria de la USS).</li> </ul>
Docencia de Pregrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamado a contratación de 115 académicos nuevos de jornada completa.</li> <li>• Incremento en el número total de académicos con postgrado.</li> <li>• Acreditación internacional de programas de pregrado con ARCU-SUR y la agencia AQAS (en progreso).</li> <li>• Implementación de la simulación clínica como metodología de enseñanza y aprendizaje, con la habilitación de Hospitales de Simulación Clínica en todas las sedes.</li> <li>• Adjudicación de dos proyectos FDI-MINEDUC para el fortalecimiento de la efectividad educativa por más de \$624 millones de pesos.</li> <li>• Aprobación plena del Plan de Fiscalización ejecutado por la Superintendencia de Educación Superior en relación con el servicio educativo en un contexto de emergencia.</li> </ul>
Vinculación con el medio (VcM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de la política de VcM incorporando su articulación con la investigación y abarcando la totalidad de la oferta académica.</li> <li>• Implementación de Proyectos Territoriales Hito de gran impacto regional</li> <li>• Implementación de proyectos de VcM con alto impacto y participación de entidades públicas y privadas regionales en Santiago, Concepción, Valdivia y Puerto Montt</li> <li>• Instalación de un Consejo Consultivo Territorial VcM, en todas las sedes, como un mecanismo que potencia la articulación de la docencia e investigación aplicada con las demandas del entorno directo de la USS.</li> </ul>

Ámbito	Hito
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento en la carrera académica del rol de los académicos en VcM y la contratación de 9 académicos con trayectoria en la materia</li> </ul>
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la Vicerrectoría de Investigación y Doctorados</li> <li>• Aprobación de la Política de Investigación de la USS</li> <li>• Creación de 5 programas de doctorado en el periodo 2017-2020</li> <li>• Contratación de 20 nuevos doctores, en el marco de concursos abiertos nacionales e internacionales</li> <li>• Incorporación de 19 investigadores de la Fundación Ciencia y Vida a la USS que publican, ejecutan proyectos y participan de la docencia de pregrado</li> <li>• Habilitación de laboratorios especializados e integrados en cada sede</li> <li>• Incremento de 126 a 262 publicaciones WoS (2016-2019)</li> <li>• Todos los académicos con dedicación preferente a la investigación dictan docencia en pregrado</li> </ul>

### 3.2. GOBIERNO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de gobierno institucional, considera roles de autoridades unipersonales y de cuerpos colegiados, regidos por los estatutos y los reglamentos de la institución y, paralelamente, se administra por medio de un modelo matricial de gestión, cuya principal característica es que las principales decisiones académicas y administrativas, como el nombramiento de los encargados de las diferentes unidades operativas, tienen que considerar la opinión y el acuerdo de al menos dos autoridades, la de los vicerrectores de sedes y la de los decanos, según corresponda. Esta situación demanda una permanente acción de convergencia en las decisiones entre autoridades nacionales y locales para una adecuada gestión, y cuya dinámica hoy se encuentra bastante asimilada.

La Universidad es dirigida por un Rector, persona designada por la Junta Directiva. La estructura de Gobierno contempla un Consejo Superior, Consejos de Facultad, Consejos de Escuela, Comités de Carrera y los Consejos de Sede. El Rector cuenta, además, con un órgano ejecutivo asesor, que es el Comité de Rectoría, instancia compuesta por todos los vicerrectores, y en la que participa el Presidente de la Junta Directiva y los miembros de ella, que tengan interés en algún tema específico.

Este modelo de gobierno y gestión, confía gran parte de su acción en las estructuras y órganos ejecutivos que están presentes en los distintos campus y sedes de la Universidad<sup>6</sup>, permitiendo a éstas últimas atender, pertinente y oportunamente, a los requerimientos y realidades

<sup>6</sup> Sede Santiago, campus Los Leones y Bellavista; Sede Concepción, campus Tres Pascualas; Sede Valdivia, campus Valdivia; y Sede de la Patagonia, campus Puerto Montt y Osorno.

particulares de cada una y, más importante, favoreciendo la conexión, en forma estrecha y sistemática, con su entorno relevante y con las autoridades y representantes de las organizaciones públicas y privadas de las regiones. Esto con el objetivo de desarrollar acciones que contribuyan a enfrentar problemáticas y desafíos regionales y que, al mismo tiempo, enriquezcan el proyecto institucional y la realización de sus funciones académicas.

En el marco normativo que establecen sus estatutos, la Universidad ha definido la composición, atribuciones, responsabilidades, funciones y formas en que se toman las decisiones, en el nivel central y sectorial, y está constituido por: (1) el Reglamento General, que se refiere a los órganos de gobierno superior y autoridades superiores unipersonales de la Universidad, y describe en detalle las funciones, atribuciones y composición de cada uno de ellos (Anexo 13); el Reglamento de Unidades de Prorectoría, Vicerrektorías y Secretaría General, que son las unidades de gestión y administrativas necesarias para llevar adelante el Proyecto Educativo, los planes de desarrollo, y dar cumplimiento a la misión de la USS, con sus respectivas competencias y funciones (Anexo 14); y (3) el Reglamento de Unidades Académicas, que se refiere a los órganos colegiados y a las principales autoridades unipersonales sobre las cuales se concibe la estructura de una facultad, con sus respectivas funciones, así como de otras unidades académicas con otro tipo de dependencia, en función de su complejidad, tamaño y desarrollo (Anexo 15).

Por otra parte, el gobierno universitario tiende a asegurar que todas las actividades se efectúen en un mismo nivel de efectividad y calidad, independientemente de la sede o campus en que se realicen.

Igualmente, el sistema de gobierno actual favorece la participación de los estamentos de la comunidad universitaria, según su nivel de decisión, y se concreta a través de su presencia en los distintos órganos colegiados o ejecutivos.

En su actual PDI 2016-2021, la USS definió un tránsito decidido y sostenido hacia una institución universitaria de mayor complejidad, la que incluye la realización y articulación de todas las funciones universitarias tradicionales, lo que ha conllevado a un mayor refinamiento de su organización interna, expresadas en ajustes a su estructura, pero sin modificar la esencia de su funcionamiento matricial, y a una cobertura más amplia y profunda del sistema de aseguramiento de la calidad.

### **3.2.1. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE FACULTADES Y DE SEDES Y SU INTERACCIÓN**

La estructura de las facultades ha ido complejizándose a medida que han avanzado en su desarrollo académico. No hay una única estructura, pues, ésta responde a la naturaleza de la disciplina, desarrollo, nivel de complejidad, despliegue territorial, etc., pero se puede graficar en términos generales como sigue:



Figura 3-1: Representación de la estructura de una Facultad tipo

Las líneas segmentadas indican que los componentes pueden o no estar presentes en la estructura de una Facultad. Por ejemplo, la Facultad de Medicina y Ciencia es un fiel reflejo del esquema que se muestra en la figura 4-1, con tres escuelas, dos departamentos y un centro de investigación, pero en el caso de la Facultad de Medicina Veterinaria, que administra una única carrera, se compone de una sola Escuela, un centro y no posee departamentos ni institutos.

El Director de Escuela es la autoridad unipersonal responsable del aseguramiento de la calidad de los programas de pregrado que se imparten en su Escuela (conjunto de carreras en sedes) y de manera especial, de la implementación del Modelo Formativo de la Universidad. Por su parte, el director de Carrera es la autoridad unipersonal responsable de un programa conducente a una Licenciatura y/o Título Profesional en una Sede. Ambos directivos duran en sus cargos mientras cuenten con la confianza del Decano. Los detalles de las funciones y las de otros ejecutivos se encuentran en los reglamentos pertinentes.

En el caso de las sedes, la estructura organizacional varía también según su tamaño y complejidad, pero una estructura general sería la siguiente:

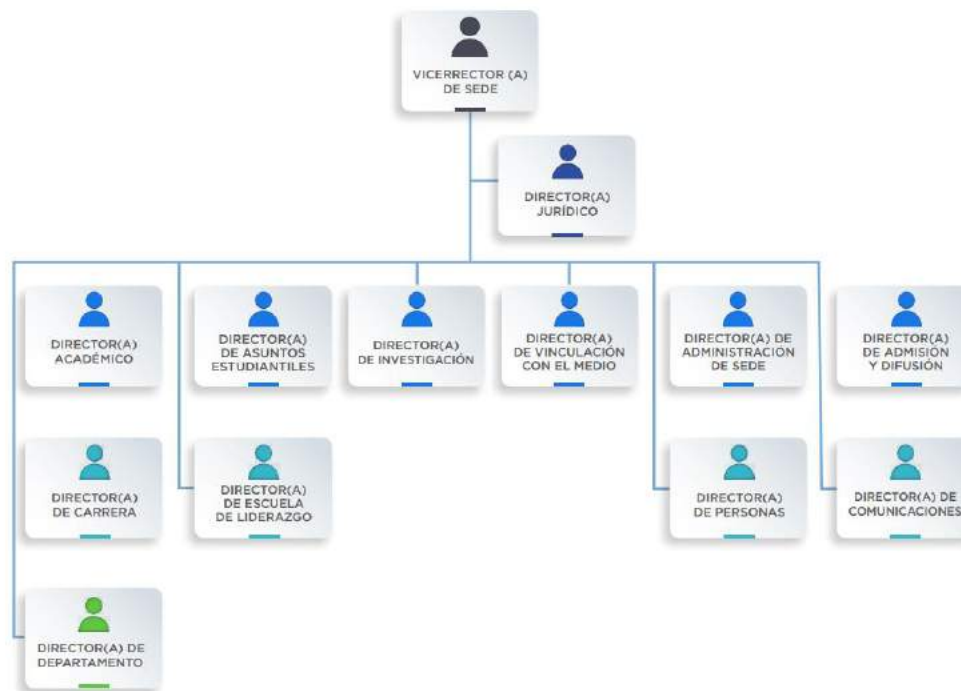


Figura 3-2: Estructura general de una Vicerrectoría de Sede

La estructura organizacional de la sede puede concebirse, además, como el equipo responsable del aseguramiento de la calidad en la sede.

A lo anterior hay que agregar que los directores de carrera en la sede dependen matricialmente del decano correspondiente y del Vicerrector de Sede.



### 3.2.2. INSTANCIAS Y MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN DE LOS DISTINTOS ESTAMENTOS DE LA USS

La USS cuenta con espacios permanentes de participación de los distintos estamentos de la comunidad universitaria en las siguientes instancias o mecanismos:

Tabla 3-2: Instancias o mecanismos de participación existentes según estamento.

Estamentos	Instancia o Mecanismo de Participación
Directivo académico superior (Decano)	Claustro Universitario, Consejo Superior, Consejo de Facultad, Consejo de Sede, Calificación Académica y Evaluación de Desempeño, Revisión y modificación curricular, autoevaluación institucional y de carreras/programas
Directivo académico (director de Carrera y/o Director de Escuela)	Claustro Universitario, Consejo de Facultad, Consejo de Escuela, Consejo de Sede, Comité de Carrera, Comités de Autoevaluación, Evaluación de Desempeño y Evaluación Docente, Revisión y modificación curricular, autoevaluación institucional y de carreras/programas
Directivo administrativo (Director General, director o Jefe de Área)	Claustro Universitario, Consejo de Sede, Evaluación de Desempeño y Encuestas varias de percepción, autoevaluación institucional y de carreras/programas
Académico	Consejo Superior, Consejo de Facultad, Comité de Carrera, Comisión de Jerarquización Institucional, Comisión de Jerarquización de Facultad, Comités de Autoevaluación, Comunidades Académicas y Encuestas varias de percepción, Revisión y modificación curricular, autoevaluación institucional y de carreras/programas
Estudiantil	Consejo Superior, Consejo de Facultad, Comité de Carrera, Comités de Autoevaluación, Centros de Estudiantes y Federación de Estudiantes, Evaluación Docente y Encuestas varias de percepción
Administrativo	Sindicato de Trabajadores, Comité Paritario y Encuestas varias de percepción

### 3.3. GESTIÓN DE LAS PERSONAS

La USS define como uno de sus objetivos estratégicos “*Consolidar la sustentabilidad financiera de la USS y velar por la excelencia operacional, productividad, diversificación del ingreso y bienestar de nuestros trabajadores*”. Específicamente, en lo relacionado con la gestión de personas, en el PDI 2016-2021 se destaca el despliegue de actividades e iniciativas que permitan generar un buen ambiente laboral, propicio para el desarrollo de las personas y sus familias. Para lograr estos objetivos, desde sus inicios, la Universidad siempre ha tenido una especial preocupación por las personas de la comunidad sebastiana, aplicando procedimientos y mecanismos que permiten definir meridianamente los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y desvinculación de académicos y administrativos, como una forma de fortalecer políticas institucionales y favorecer el desarrollo de las personas para que logren altos niveles de desempeño laboral y profesional, siempre alineado con los propósitos institucionales.

Desde la última acreditación, y en el marco de una nueva etapa del desarrollo institucional, esta dimensión ha sido objeto de bastante atención, por tres propósitos fundamentales: (1) Impregnar la identidad y sello de la USS en todos los trabajadores (académicos y administrativos); (2) conformar un cuerpo académico de calidad y de alto nivel de desempeño, y (3) generar un clima organizacional motivador que proporcione un adecuado bienestar a sus integrantes.

Por este motivo, se realizó una revisión exhaustiva a las políticas y procedimientos en esta materia; se fortaleció la estructura de la Vicerrectoría Académica y de la Dirección General de Personas (DGP), tanto a nivel nacional como de sedes, para ser coherente con la estrategia institucional y, por último, se adecuaron o crearon programas específicos por cada área para ajustarse de mejor forma a los objetivos del PDI (por ejemplo, Perfeccionamiento Docente y Programa Formación de Líderes USS).

Las áreas asociadas a la Gestión de Personas se dividen actualmente en: (i) Selección y movilidad interna (reclutamiento y selección, onboarding y gestión de movilidad interna o talentos; (ii) Desarrollo de personas (formación y entrenamiento en habilidades y conocimientos propios del cargo, el acompañamiento en las habilidades de liderazgo definidos para la USS, la gestión de desempeño individual, la evaluación de ambiente Laboral USS, los procesos de inclusión laboral y las materias de prevención de riesgos y medio ambiente); (iii) Compensaciones y Gestión (pago de las remuneraciones y administración de personal, la gestión y política de compensaciones institucionales, la gestión presupuestaria y el análisis de la estructura y perfil de cargos, además del control de panel de gestión interno de la dirección general de personas); (iv) Cuidado de Personas (Gestión de beneficios institucionales, el acompañamiento en casos especiales de los trabajadores, la coordinación de comités de bienestar en cada campus; (v) Comunicaciones y Despliegue interno (difusión de información de sus procesos claves, asesorar comunicacionalmente las iniciativas de Prorectoría).

Desde la perspectiva del cuerpo académico, destaca el avance en la implementación de la carrera académica liderada por la Vicerrectoría Académica, en relación con los cinco componentes que la constituyen:

- El proceso de jerarquización reconocido por medio de las categorías académicas.
- Los compromisos individuales de actividades académicas.
- La evaluación, calificación y promoción académica.
- El sistema de remuneraciones de los académicos.
- El perfeccionamiento académico.

Los resultados asociados a estos cinco componentes se exponen en el capítulo de Docencia de Pregrado.

Para el monitoreo y seguimiento de los avances en la gestión de las personas, están definidos indicadores de resultados vinculados a la formación del cuerpo académico y administrativo y la evaluación del desempeño profesional, como también en la aplicación de instrumentos para evaluar el nivel de satisfacción laboral de ambos grupos.

### **3.3.1. POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS**

En la actualidad, la USS cuenta con una política de gestión de personas, DR N°150/2020 (Anexo 17), que considera el ciclo de ingreso, permanencia y desarrollo de los trabajadores desde su reclutamiento, selección y contratación. Además, incluye inducción corporativa a la cultura de la Universidad; los servicios y el cuidado a las personas; la retribución monetaria y los tipos de reconocimiento no monetario; la formación y el desarrollo profesional; la medición de su contribución al logro de los objetivos de la Institución; las comunicaciones internas y la importancia de la seguridad y salud (Anexo 18, Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad).

En línea con la legislación chilena vigente, los procesos de reclutamiento y selección se enmarcan en criterios de inclusión que dan espacios laborales a personas en situación de discapacidad.

En dicho contexto es importante señalar que la normativa institucional contempla orientaciones y procedimientos específicos, según se trate de personal académico o administrativo, los que se describen a continuación.

#### **3.3.1.1. Personal académico**

##### **a. Selección:**

La selección de académicos es una iniciativa exclusiva del Decano quien solicita a la Vicerrectoría Académica la contratación, informando el perfil del cargo, jornada y función a realizar, además, de solicitar se realice como concurso interno o externo.

Para facilitar este proceso, existe una Comisión Asesora del Decano en cada facultad, cuyo objetivo es colaborar con la selección de los académicos de planta y en el caso de los honorarios que por primera vez se integran a la universidad. La Comisión está integrada por el Vicedecano o Director de Escuela, un académico propuesto por el decano al Consejo de Facultad y ratificado por este último y un académico externo a la Facultad, designado por el Rector. Finalmente, revisados los antecedentes y recogida la opinión de la Comisión, el decano

junto con el Vicerrector de Sede, en virtud del principio de matricialidad, deciden a quien se propone para la vacante, decisión que posteriormente es informada al Comité de Estructura Académica que está compuesto por el Prorector (que lo preside), el Secretario General, el Vicerrector Académico, el Director de Desarrollo y Carrera académica y Director General de Personas. Siempre se debe contar con la evaluación psicolaboral previa, realizada por la Dirección General de Personas (DGP). Tomada la decisión de contratación, el Vicerrector de Sede es el responsable de activar los procedimientos administrativos con la Dirección General de Personas para definir los términos del contrato de los nuevos académicos.

Dicho lo anterior, el objetivo es concordar que el perfil del académico que se desea incorporar a la Universidad sea consistente con el nivel de formación académica, estudios, años de experiencia docente y/o profesional en algún sector de la producción o servicios.

El proceso de reclutamiento y búsqueda de los académicos se realiza de manera interna y externa. En el primer caso, la vacante se publica a través de la intranet institucional y en medios de comunicación locales de las sedes, facultades y departamentos. En el segundo caso, el reclutamiento se ejecuta a través de concursos públicos difundidos abiertamente por la prensa, empresas externas dedicadas a la búsqueda de profesionales y académicos, como también en Colegios Profesionales.

Dada la etapa de transición de la USS hacia una mayor complejidad académica y, consistente con ello, la necesidad de incrementar la conformación de claustros académicos calificados, la Vicerrectoría Académica ha fijado como criterio central que todo académico de planta que se incorpore a la Universidad debe contar, al menos, con el grado académico de Magíster o una especialización médica u odontológica. Además, un porcentaje de ellos debe poseer el grado de doctor, en particular, quienes son contratados con un énfasis en investigación.

#### **b. Contratación:**

En el proceso de contratación de académicos el Comité de Estructura Académica posee un rol principal, porque es la instancia final de aprobación. También le corresponde aprobar el inicio de proceso de selección de El Comité de Estructura Académica está compuesto por el Prorector (que lo preside), el Secretario General, el Vicerrector Académico, Director de Desarrollo y Carrera Académica y Director General de Personas

Además, al Comité de Estructura Académica le corresponde decidir sobre: i) las solicitudes de aumentos de dotación o nivelaciones de renta y formalizaciones de cargos; ii) los proyectos que involucren cambios en la estructura organizacional; y iii) la definición de políticas transversales de recursos humanos y de compensaciones.

En relación con las desvinculaciones de los académicos, estas son decisiones del decano en conjunto con Vicerrector de Sede y deben contar con la autorización del Vicerrector Académico.

Del estudio de opinión aplicado a los académicos en el proceso de autoevaluación se obtuvieron los siguientes resultados, sobre este aspecto: los mecanismos institucionales de reclutamiento y selección permiten contratar buenos académicos: 70,0% de percepción positiva (22,9% ni en acuerdo ni en desacuerdo).

En general, se concluye que existe una percepción positiva del proceso de selección y reclutamiento, no obstante, se reconoce que es necesario profundizar los mecanismos de difusión de los procedimientos existentes, de tal manera que se reconozcan los ajustes y mejoras realizados en la gestión de personas para responder a los altos estándares que hoy se hacen exigibles a nivel de las organizaciones.

### **3.3.2. MECANISMOS DE DESARROLLO, EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN**

#### **3.3.2.1. Personal Académico**

##### *A. Jerarquización*

La transición hacia una universidad más compleja ha implicado una transformación del cuerpo académico, en términos de credenciales y experiencia probada en investigación, aparte de la enseñanza en pregrado y postgrado. En este contexto, la USS define hoy como académico regular a quienes están habilitados para realizar docencia, investigación y actividades de vinculación con el medio en programas de pregrado y/o postgrado adscritos a una facultad, escuela, instituto o centro. Esto es sin perjuicio de las actividades de creación intelectual o artística, extensión, vinculación con la sociedad o gestión académica que puedan desarrollar en cualquiera otra unidad. Todo lo anterior es válido, independientemente de su modalidad de contratación.

En este sentido, todo académico regular de planta u honorario debe desarrollar una carrera académica que se define como la adscripción inicial a una determinada categoría académica, que da cuenta de sus avances en el cultivo de un determinado saber o ciencia y del reconocimiento que le brinda la Universidad. De esta forma, se reconoce el prestigio académico que va acumulando a lo largo de los años. La Universidad identifica en esta carrera el principal mecanismo para el desarrollo, evaluación y promoción de sus académicos, considerando el proceso de jerarquización como eje central para el desarrollo y la promoción académica.

El proceso de jerarquización está debidamente regulado y su finalidad es apoyar al progreso de cada académico, colaborar con el logro de las metas estratégicas de su unidad académica y las institucionales, y aportar al aseguramiento de la calidad, especialmente en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Para la implementación de la jerarquización, existe un procedimiento conducido por dos comisiones, la Comisión de Jerarquización de Facultad y la Comisión de Jerarquización Institucional. A la primera le corresponde evaluar las postulaciones a los primeros grados de jerarquización y a la Comisión Institucional, evaluar las postulaciones y conceder los dos más altos grados de jerarquía.

Por otra parte, todo académico de planta que proviene de otra institución de educación superior chilena o extranjera, donde se encuentra jerarquizado, tiene derecho a presentar los antecedentes que respaldan el grado jerárquico obtenido en la Universidad de origen, siempre que sea de prestigio (si es extranjera), o esté acreditada por al menos 5 años por la CNA-Chile, si es chilena.

Los académicos *regulares* (planta u honorarios), se jerarquizan en los siguientes grados: Profesor Titular; Profesor Asociado; Profesor Asistente, Profesor Instructor, profesor adjunto y ayudante académico (siendo las dos últimas orientadas a egresados de la USS y a estudiantes destacados respectivamente). En el capítulo de Docencia de Pregrado se pueden observar los resultados de jerarquización de los académicos regulares planta al cierre de 2020.

### B. Calificación

Existe un segundo componente relevante para el desarrollo, evaluación y promoción de los académicos, tiene relación con el proceso de *Calificación Académica*, cuyo objetivo es evaluar el desempeño y el grado de cumplimiento de la labor de los académicos en conformidad al *Compromiso Académico* que asumen y las habilidades transversales que exhiban en el desempeño de su labor. Este compromiso se establece formalmente entre los *académicos regulares de planta* y el decano, e implica cómo distribuyen las siguientes tareas: docencia; investigación, creación y producción intelectual; vinculación con el medio y extensión; perfeccionamiento académico; y gestión académica. El compromiso indica el tiempo de dedicación que se estima para cada tarea y los productos que se esperan o que son requeridos. Los *académicos regulares a honorarios* se comprometen a un servicio específico, usualmente de enseñanza.

El resultado se expresa en términos de Bajo lo esperado, Próximo a lo esperado, Esperado, Sobre lo esperado, y Sobresaliente. El Primero de estos resultados puede conducir al término del contrato, si se obtiene dos veces consecutivas Parcialmente logrado.

La Calificación Académica es de responsabilidad del decano, quien, basado en la pre-evaluación del comité, dará la calificación final a cada académico. La resolución es apelable al decano y luego al vicerrector académico, cuya decisión es inapelable.

Un mecanismo adicional de evaluación de los académicos es la que realizan los estudiantes semestralmente, vía encuestas de opinión, respecto del desempeño del profesor en la(s) asignatura(s) que dicta. Los resultados se disponen al académico y a su jefatura directa y se puede acceder a ella durante el proceso de Calificación Académica. Tradicionalmente, estos resultados han sido buenos, con promedios de evaluación 6,0 (escala de 1 a 7), habiéndose aplicado sistemáticamente instrumentos que se han ajustado en el tiempo.

### C. Perfeccionamiento

El perfeccionamiento docente es otro componente asociado al desarrollo académico, que es promovido por la Vicerrectoría Académica, en el marco del Proyecto Educativo y el Modelo Formativo. El perfeccionamiento consiste en cursos internos o diplomados impartidos en modalidad *online* o presencial y la participación en encuentros *ad hoc*. Para el perfeccionamiento disciplinario existe el Fondo de Apoyo al Desarrollo Académico a través del cual los académicos que postulan pueden optar a:

- Becas complementarias de perfeccionamiento académico (apoyo en financiamiento a % de los que cuenten con becas de gobierno o de otra institución externa).
- Becas de descarga académica (autorización descarga horaria manteniendo remuneración).

- Becas arancel (rebaja 50% arancel de programas de magister impartidos por la USS).

Las postulaciones a este fondo son para académicos regulares con 2 años de antigüedad y dedicación de media jornada o mayor, que cuenten con el patrocinio del decano respectivo y que cumplan con los criterios de certificación detallados en resolución.

Más información y resultados sobre los programas de perfeccionamiento se provee en el capítulo de Docencia de Pregrado.

## 3.4. GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES

### 3.4.1. INFRAESTRUCTURA

La provisión de los recursos físicos y materiales responde a políticas, mecanismos, instrumentos y protocolos que permiten realizar su adecuada planificación y ejecución para la actividad académica. Todo ello alineado con el Plan de Desarrollo Institucional y el de las Facultades y Sedes. Los responsables de identificar y desarrollar los recursos físicos de infraestructura son las vicerrectorías de área y los vicerrectores de sede, en coordinación con los decanos, correspondiéndole la responsabilidad de la ejecución a la Dirección General de Infraestructura.

En general, la infraestructura alcanza hoy una superficie total de 203.421 m<sup>2</sup>. Destacan como obras en el último periodo la habilitación de una nueva biblioteca en el campus Los Leones, la habilitación de Hospitales de Simulación Clínica en cada sede y la construcción de un nuevo edificio en la sede De la Patagonia (3.325 m<sup>2</sup>). Estas obras se agregan a la infraestructura existente configurando Campus Universitarios con un óptimo estándar de construcción, adecuados espacios para el trabajo académico y la vida universitaria, y salones y auditorios que favorecen numerosas actividades de vinculación con la sociedad, tanto a nivel local como regional.

En los últimos años se ha producido un importante crecimiento de estudiantes en la jornada vespertina y en estudiantes de postgrado y de desarrollo profesional, lo que ha permitido un mayor uso y aprovechamiento de los espacios existentes, satisfaciendo en forma óptima el estándar de superficie por estudiante y los requerimientos de infraestructura de dicha oferta.

Desde el punto de vista del avance de la USS hacia una mayor complejidad han ido apareciendo nuevas necesidades de infraestructura académica para satisfacer, por un lado, requerimientos específicos de espacios docentes, y por el otro, para el desarrollo de la investigación. Frente a este tema la USS está proyectando nuevas inversiones para el corto, mediano y largo plazo que se suman a las que ya se han ejecutado en el periodo 2016-2020.

Un ejemplo de estas nuevas inversiones son dos proyectos que implican una alta inversión en instalaciones y habilitación de espacios para la docencia y la investigación, como son la Ciudad Deportiva y Universitaria (ex Campo Deportivo Iván Zamorano) y el Parque Científico Tecnológico (ex Campus Cumming) y cuya ejecución se contempla para los próximos dos a tres años.



### 3.4.2. RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE

La USS define la provisión (adquisición, accesibilidad, mantención y renovación) de los recursos para el aprendizaje y servicios de apoyo en el marco del Proyecto Educativo, el PDI y el Modelo Formativo. Para ello, se cuenta con directrices, procedimientos, protocolos y estándares, que operan en distintos niveles. Los requerimientos se generan en las unidades académicas, que se enmarcan en sus planes de desarrollo, y son luego analizados y ajustados por comités en el nivel de vicerrectorías y aprobados por el Consejo Superior y la Junta Directiva.

Para la asignación de los espacios, implementados con recursos para la enseñanza, se aplica el instrumento denominado Matriz de Implementación Curricular (MIC), que aporta, además, a la ecualización de la docencia en las sedes.

La USS dispone de una Red de Bibliotecas (<https://biblioteca.uss.cl/>), dependiente de la Vicerrectoría Académica, que posee un total de 9.601 m<sup>2</sup> construidos y provee un servicio ecualizado en las sedes, con áreas diferenciadas de estudio como salas para trabajo grupal y módulos individuales (2.343 puestos), salas para proyección multimedia y espacios silenciosos para revisar las colecciones (colección general y de alta demanda, hemeroteca, referencias y rincón docente). Los profesionales que conducen los recintos de bibliotecas en cada sede están especializados en el acceso y búsqueda de la información.

La Red dispone de un catálogo integrado que permite consultar la disponibilidad de material, como también acceder a las bases de datos especializadas en una navegación que resguarda la autenticación del usuario. Lo anterior es posible por acceso remoto y en cada campus mediante el servicio Wifi. Cabe destacar las Bibliotecas de Campo Clínico, cuyo material bibliográfico responde principalmente a los requerimientos del área de la salud, según demandas de los estudiantes en sus periodos de práctica o internado.

La Red gestiona anual y centralizadamente la adquisición del material bibliográfico (impreso y electrónico) respondiendo a las necesidades asociadas a las asignaturas y programas docentes. Hoy se cuenta con más de 200.000 volúmenes físicos, unos 11.200 libros electrónicos y 815 títulos de la bibliografía básica digitalizada, lo que se complementa con una nutrida colección electrónica y potentes bases de datos (64), que en su conjunto ofrecen más de 55.000 publicaciones en texto completo.

### 3.4.3. RECURSOS EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Los recursos de tecnologías de información y comunicación son adquiridos, mantenidos y actualizados según las políticas, procedimientos y protocolos establecidos. Se cuenta con un sistema que permite recopilar, analizar y disponer de información, interna y externa, para facilitar la planificación y la toma de decisiones en los distintos niveles de gestión. La información clave, específicamente de indicadores de desempeño de la USS, se expresa en la plataforma *Power BI USS*. Además, existen unidades especializadas de Planificación, Estudios y Análisis Institucional dependiente de la Prorectoría y una Unidad de Evaluación Institucional en la VRAC, que aportan de manera importante al sistema de información.

A través de la gestión de los recursos de información y comunicación se realiza un seguimiento del avance curricular de los estudiantes, generando reportes de progresión académica con indicadores por cohortes y reportes mensuales de alerta temprana, según el rendimiento de los estudiantes por asignaturas, lo que permite anticipar posibles casos de deserción y/o reprobación.

También se elaboran estudios y reportes del tipo *benchmarking*, intra - institucional e inter - institucional, con otras universidades privadas que se estiman similares a la USS, en términos de tamaño, oferta educacional y funciones. Se analizan, además, los resultados de encuestas de satisfacción de los estudiantes y se generan reportes sobre el avance de proyectos de vinculación con el medio y de producción en investigación, en términos de publicaciones indexadas y obtención de proyectos competitivos externos (CONICYT, FONDECYT, FONDEF, etc.).

### **3.5. CONCLUSIONES DEL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

#### **3.5.1. JUICIOS EVALUATIVOS Y CONCLUSIONES**

La USS tiene definiciones públicas de propósitos, misión y valores que orientan el trabajo institucional, y que están muy impregnados en la comunidad universitaria. Estos se han ido ajustando en función de los propios desafíos y mayor pertinencia, pero no se ha modificado su esencia y reflejan adecuadamente la identidad institucional.

Las modificaciones realizadas a la misión, desde la acreditación anterior, se relacionan con explicitar nítidamente la identidad humanista-cristiana de la USS, que ya se encontraba expresadas en el Proyecto Educativo y el Reglamento General, y con enfatizar la investigación e innovación, habiendo múltiples evidencias de haberse ello asumido con propiedad en el quehacer institucional.

La identidad humanista cristiana se ha ido internalizando en la formación de los estudiantes mediante los perfiles de egreso y los planes de estudio. A ello ha contribuido, además, la creación del Instituto de Filosofía que ha impulsado un conjunto de acciones académicas basadas en el diálogo y la reflexión con los distintos actores de la comunidad universitaria, de tal modo de robustecer dicha identidad y proyectar valores comunes que pueden progresivamente desplegarse en los procesos formativos, en la vinculación con el entorno y en la producción intelectual. A modo de ilustración, hubo claustros universitarios en todas las sedes para analizar los fundamentos del humanismo-cristiano y se ha incorporado como un ámbito en la comunidad a través de un diplomado en la misma temática.

Por su parte, el énfasis en la incorporación de la función de investigación ha exigido la adecuación no solo de normativas, sino que de mecanismos que se asocian al fomento, desarrollo y evaluación de la productividad de los académicos en esta materia. En la perspectiva de la gestión institucional, es notable la evolución y resultados que exhibe la USS, desde la acreditación anterior, en cuanto a publicaciones, proyectos y montos adjudicados externamente. La incidencia de la investigación en la docencia es asimismo uno de los aspectos al cual se le ha dado particular importancia.

El gobierno universitario ha evolucionado y madurado, en cuanto a su dimensión académica, mediante el funcionamiento periódico del Consejo Superior y los consejos de facultad, y la incorporación y participación de representantes del estamento académico y estudiantil en su seno. A su vez, la Junta Directiva, el Comité de Rectoría y los consejos y comités directivos de sede continúan cumpliendo su tarea de resguardar la adecuada gestión integral de la institución. Así, se ha dado sustentabilidad y coherencia a las decisiones institucionales, manteniendo un avance sostenido en cuanto a su desarrollo institucional integral, lo que se considera destacable ante las difíciles circunstancias por las que ha atravesado el sistema de educación superior del país (estallido social, pandemia, problemas de financiamiento). El papel de los cuerpos colegiados ha sido fundamental en la revisión periódica del PDI y su evaluación y ajustes consecuentes.

En línea con lo anterior, se ha evidenciado un importante avance del cumplimiento de los objetivos estratégicos del PDI 2016 – 2021, lo que ha mejorado significativamente indicadores relevantes para una institución educativa como: la consolidación de la matrícula de pregrado; el fortalecimiento del cuerpo académico, con el aumento de su productividad y credenciales académicas; el crecimiento de la matrícula de postgrado; y el aumento de la efectividad en el proceso de enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes (tasas de retención, progresión, titulación, etc.). Esto se ha desarrollado de manera formal, sistemática y con permanentes instancias de evaluación desde sus cuerpos colegiados.

Sin embargo, no se puede desconocer que las circunstancias vividas por el país y el mundo, a partir de 2019, han implicado un desmedro en el desarrollo de algunos objetivos y una merma en el comportamiento que traían algunos indicadores como es el caso del número de publicaciones WoS, la promoción y desarrollo de los colaboradores y la participación de estudiantes en proyectos de vinculación con el medio. El análisis interno realizado concluye que se trata de comportamientos coyunturales.

La estructura organizacional de la Universidad se sustenta en un modelo de gestión matricial, el cual está bastante asimilado en la cultura interna, que ha permitido una administración eficiente y colaborativa a nivel central y en su relación con las sedes. Dicho modelo favorece que los lineamientos institucionales se apliquen en todas las unidades y sedes, cautelando la flexibilidad necesaria para que la gestión académica y administrativa se adecúe a las particularidades de cada Campus o territorio. Esto es reconocido y valorado por los directivos de unidad, área y sede.

La transición de una Universidad enfocada en la docencia de Pregrado a una Universidad que aborda armónicamente, además, la docencia de postgrado, la investigación y la vinculación con el medio, ha dejado de manifiesto la necesidad de reflexionar y actualizar la estructura académica de la USS y sus funciones. El Reglamento de Unidades Académicas vigente no se adecua a esta nueva realidad y debe ser modificado.

La USS ha logrado conceptualizar e implementar dos sistemas de gestión que han sido fundamentales para su progreso: (1) un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), respaldado por una clara política institucional, y (2) un Sistema de Gestión Institucional (SGI), que alinea, prioriza y articula el accionar de la institución para cumplir sus propósitos y objetivos. Es posible verificar un gran avance en la articulación de ambos sistemas y sus

resultados, y una alta apropiación y comprensión de ellos por parte de los directivos, lo que ha permitido garantizar una gestión institucional alineada y con foco en la calidad. Un soporte fundamental a estos sistemas es la provisión de información interna y de *benchmarking* para una más efectiva toma de decisiones a nivel estratégico, táctico y operativo. Es destacable la existencia de un panel de indicadores que cubre los principales procesos académicos y administrativos de la Universidad, en términos de utilidad, confiabilidad y accesibilidad. Un avance fundamental ha sido la formalización de la rendición de cuentas como un hito sistemático y periódico donde los directivos de facultad, sede o vicerrectoría presentan a la dirección superior los avances y logros de sus respectivos planes de desarrollo. De esta forma se completan formalmente ciclos de mejoramiento continuo, en consistencia con la política de aseguramiento de la calidad. En la perspectiva del SAC, se asume como desafío impregnar cabalmente una cultura de calidad en todos los niveles de la organización, alcanzado a todos los estamentos, especialmente los académicos a honorarios y los mismos estudiantes, lo que implica un mayor trabajo de difusión y capacitación con estos sectores sobre el SAC, lo cual se está desarrollando permanentemente con el apoyo de la VRAC.

Uno de los avances más importantes, desde la acreditación anterior, tiene que ver con la gestión de las personas (académicos y administrativos). El trabajo en esta materia ha significado una profunda revisión y ajuste de políticas, normativas y procedimientos para hacer más efectivos y coherentes el logro de los objetivos definidos y resultados esperados. Así, se actualizó el Reglamento del Académico de modo que, sin dejar de incorporar criterios universalmente reconocidos se mantiene la pertinencia de la identidad, la madurez y desarrollo de la Universidad y el rol de los académicos en ese contexto. Hubo asimismo modificaciones a las pautas de jerarquización (inclusión de una proporcional valoración de las actividades de docencia, investigación y VcM) y se reconfiguró el trabajo de los comités de jerarquización. Se fortaleció el proceso de calificación académica, sobre todo respecto de la consistencia con la formulación de los compromisos académicos, alineados con los planes de desarrollo de las facultades y el seguimiento y evaluación por parte de los decanos, sin embargo aún queda en este proceso reflejar un real reconocimiento de las distintas trayectorias de los académicos y su productividad asociada.

Finalmente, se han abierto mayores posibilidades para promover el desarrollo académico mediante el Fondo de Apoyo al Desarrollo Académico, la asignación de horas preferentes para la investigación o la vinculación con el medio y el financiamiento de proyectos o publicaciones concursables.

Por otra parte, el dinamismo propio de una institución que está en transición hacia una mayor complejidad ha conllevado cambios en su estructura interna, y en los perfiles directivos que se requieren para liderar las transformaciones que ha venido impulsado la Institución. Esto ha traído aparejado una mayor rotación de personas y ha demandado intensificar y perfeccionar los procesos de selección, contratación e inducción, y al mismo tiempo, desplegar una revisión de las estrategias para la consecución de los objetivos trazados lo que, en ocasiones, ha impactado en la velocidad y continuidad de algunos proyectos.

Uno de los aspectos fundamentales para la implementación del Proyecto Educativo y Modelo Formativo de la USS, y al cual la Institución le ha dado mucha importancia y destinado gran cantidad de recursos en el tiempo, se relaciona con la gestión de la infraestructura y los

recursos para el aprendizaje. En base a lo anterior, hoy es posible evidenciar la existencia de espacios e instalaciones de alto estándar y una diversidad de recursos para el desarrollo de sus actividades académicas y para el uso de la comunidad educativa. En el periodo 2016-2020 se han hecho importantes inversiones en todas las Sedes y Campus, destacando la construcción del Edificio Philippi en la Sede De la Patagonia en Puerto Montt la que, además, viene a responder a una debilidad del proceso de acreditación anterior y que hoy se encuentra superada. Cabe reconocer que, dada la continua evolución de la USS, han emergido nuevos requerimientos que es necesario atender para mantener dicha tendencia, específicamente respecto de aquellos que se vinculan con la investigación y con el crecimiento de la nueva oferta de pregrado y postgrado, y sobre los cuales ya se han adoptado decisiones estratégicas como son la adjudicación de la concesión por 10 años de la Ciudad Deportiva Iván Zamorano y el proyecto Parque Científico Tecnológico (ex Campus Cumming).

La situación financiera de la USS se mantiene sana y demuestra un desempeño muy destacable, en particular desde la última acreditación, en el incremento en la generación de sus ingresos y excedentes para el desarrollo, una alta y sostenida inversión en recursos físicos y materiales, un creciente desendeudamiento de largo plazo, y un significativo apoyo financiero a los estudiantes para el financiamiento de sus estudios. Lo anterior, es aún más notable si se considera las difíciles circunstancias que ha debido enfrentar en el contexto de estallido social y pandemia.

Asimismo, la USS ha continuado en su proceso de complejidad, en términos de aumento de su capacidad para investigar (inversiones en infraestructura y equipamiento), y el fortalecimiento del cuerpo académico (credenciales formales y experiencia), a lo que se agrega la creación de programas de doctorado, constituyendo claustros académicos de mayor tamaño y productividad. A esto se une la inversión de cofinanciamiento de actividades de vinculación con el medio, especialmente dirigida a impactar en la formación de los estudiantes y a mejorar la calidad de vida de las comunidades de los entornos regionales.

Como el resto de las IES, la USS ha debido enfrentar en los últimos años las incertidumbres y embates que ha planteado el contexto (aprobación de una nueva Ley de Educación Superior que impone un nuevo marco regulatorio, nuevos estándares de calidad y modificación al sistema de financiamiento, incluyendo la gratuidad), los efectos del estallido social con impactos directos en dependencias de la USS, y las consecuencias de la actual pandemia que impuso un rápido cambio en la metodología de enseñanza y ciertas limitaciones.

Si bien lo anterior ha afectado en forma transversal a las IES, el impacto ha sido distinto según su grado de consolidación y la fuente y acceso a recursos financieros. De cualquier manera, la USS ha evidenciado una reacción adecuada y oportuna para enfrentar estos escenarios, implementando planes y medidas de ajuste que permitieron dar continuidad y efectividad al servicio educativo. Una evidencia de esta acción institucional es la aprobación en un 100% del plan de fiscalización realizado por la Superintendencia de Educación Superior que cubrió las dimensiones de gestión curricular, gestión de la docencia, gestión y acompañamiento estudiantil y gestión institucional y financiera.

Queda por evaluar con mayor detenimiento el impacto de la docencia *online*, de tal modo de identificar eventuales brechas a superar. La USS, desde el primer momento, implementó un

Programa Académico de Apoyo al Docente, que de modo integral y con amplia cobertura ha atendido las necesidades del cuerpo académico, para este grande y súbito desafío. Del mismo modo, particularmente desafiante será en 2021 avanzar en el cumplimiento de los aspectos de práctica e internado de los planes de estudio. Las facultades ya han generado planes de recuperación de estas actividades para ejecutarlos a la brevedad, en la medida que las condiciones sanitarias del país así lo permitan.

### **3.5.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

#### **3.5.2.1. Fortalezas**

1. Existen definiciones claras de propósitos, misión y valores que expresan la identidad de la Universidad y orientan el trabajo institucional, las que están debidamente sociabilizadas e impregnadas en la comunidad universitaria.
2. Alto grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos del PDI 2016-2021, mostrando en algunos casos resultados notables, como es el caso de los avances en investigación - reflejado en el incremento en publicaciones, proyectos y montos adjudicados externamente - lo que demuestra la eficacia y oportunidad en las decisiones estratégicas adoptadas, y en los mecanismos de seguimiento y control del PDI y de los planes de desarrollo de Facultades.
3. Gobierno universitario consolidado y maduro, funcional a su misión y propósitos, que ha dado sustentabilidad y coherencia a las decisiones institucionales, y que ha permitido un avance sostenido en su desarrollo integral como Universidad.
4. Implementación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), articulado con un Sistema de Gestión Institucional (SGI), que en conjunto, han permitido alinear, priorizar y ejecutar sistemática y organizadamente los planes de desarrollo institucional, de facultades, y los planes de mejora, evidenciando un alto cumplimiento de sus objetivos y de la política institucional de aseguramiento de la calidad.
5. Aplicación de políticas, reglamentos y procedimientos para la gestión de las personas, sustentados en modelos y técnicas modernas que, en conjunto, han favorecido la consolidación de un cuerpo directivo, académico y de administrativos comprometido e identificado con el proyecto y desarrollo institucional y con la generación de un ambiente laboral cordial y colaborativo. Destaca, en esta perspectiva, el importante avance en la implementación de la Carrera Académica.
6. Incremento sostenido de nuevos espacios físicos, laboratorios, equipos tecnológicos y convenios con centros de prácticas y campos clínicos de alto estándar, favoreciendo el fortalecimiento constante de su Proyecto Educativo.
7. Situación financiera robusta y estable que permite sustentar el Proyecto Educativo y proyectar su desarrollo futuro.
8. Continuidad del servicio educativo a todos los estudiantes, pese a las dificultades vividas por el país en el contexto de crisis social y sanitaria, demostrando una alta capacidad de



ajuste en cuanto a la eficiencia en el uso de sus recursos materiales y económicos, la adaptabilidad de su personal académico y administrativo, y el foco en la rápida y oportuna solución de los problemas derivados de dicha situación.

### **3.5.2.2. Debilidades**

1. La organización de unidades académicas no se adecua completamente a las funciones y estructuras que requiere el desarrollo y la complejidad que está viviendo la USS.
2. Los procesos de selección, contratación e inducción deben ajustarse a los nuevos estándares que ha definido la Institución para su nueva etapa de desarrollo.
3. La evaluación de los académicos no reconoce debidamente la diversidad y trayectoria de los perfiles académicos existentes.
4. El crecimiento de la matrícula y el avance hacia una mayor complejidad académica de la Universidad plantea nuevas exigencias de ejecución de inversiones en espacios para la docencia y la investigación.

## 4. SOBRE LA DOCENCIA DE PREGRADO

La docencia, en todos sus niveles, es la función primaria de la USS y se desarrolla en el marco del Proyecto Educativo y el Modelo Formativo. En este contexto, en el periodo 2016-2020, la USS se ha focalizado en: desplegar las orientaciones educativas actualizadas; promover la innovación en el proceso de enseñanza y aprendizaje; fomentar la instalación de sus valores y la identidad humanista-cristiana como *Sello USS*; ampliar las oportunidades de una educación universitaria a quienes trabajan o que no pueden acceder en el horario diurno o que desean complementar su desarrollo profesional con una segunda carrera, o reasumir estudios inconclusos, reconociéndoseles estudios previos y experiencia laboral; y, especialmente, fortalecer el cumplimiento de la promesa formativa declarada desde la misión hasta los perfiles de egreso, según las directrices del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

Los siguientes son algunos hechos o iniciativas destacables en este periodo:

- El desarrollo de una reflexión acerca del sentido del *Sello USS* (claustros académicos, diálogos en organismos colegiados, conversatorios, etc.) y cómo implementarlo progresivamente. Esto condujo a su explicitación en los perfiles de egreso y consecuente inserción curricular en la línea de Formación Integral<sup>7</sup> y la inserción temática en el perfeccionamiento de los académicos en docencia universitaria y en la capacitación de los líderes y directivos.
- La creación y consolidación de una oferta académica en jornada vespertina para carreras regulares existentes y otras nuevas, incluyéndose la modalidad Advance.
- El fortalecimiento y armonización de los planes de estudios, en cuanto perfiles de egreso formulados en términos de *desempeños esperados* y asignaturas que explicitan *resultados de aprendizaje* específicos, que conforman matrices de tributación a los perfiles declarados. Esta formulación curricular es consecuente con la centralidad del estudiante en el proceso formativo.
- Instalación progresiva de hitos evaluativos integrativos que tienden a verificar el avance del estudiante hacia el cumplimiento del perfil de egreso.
- La adjudicación y desarrollo de un proyecto FDI que viene a fortalecer y ampliar lo señalado en los dos puntos anteriores y el sistema de efectividad educativa.
- La innovación en el diagnóstico inicial y en el acompañamiento a los nuevos estudiantes y la implementación de mayores acciones para mejorar la persistencia estudiantil y los mecanismos de monitoreo de la efectividad educativa, lográndose un efecto positivo en los indicadores de retención, aprobación y tiempo de titulación.
- Consolidación de la carrera académica como un medio de desarrollo de los talentos académicos y el aseguramiento de la calidad, mediante la jerarquización, la calificación de desempeño y el perfeccionamiento, lo que se ha reflejado en mejores credenciales del

---

<sup>7</sup> Al respecto, el nuevo Instituto de Filosofía ha tenido un rol importante en términos de diseño e implementación de actividades curriculares, conferencias y seminarios y producción de material para docentes y estudiantes.

profesorado y su creciente involucramiento en innovación docente, productividad académica y satisfacción de los estudiantes con la enseñanza.

- Fortalecimiento de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje, destacándose: (i) la instalación de espacios modernos para la enseñanza, especialmente los de simulación clínica (hospitales simulados) para el área de la salud en todas las sedes; (ii) la digitalización progresiva de textos para ampliar la cobertura de aquella literatura que es clave y mayoritariamente demandada por los estudiantes; y (iii) el reforzamiento de las TIC's mediante plataformas tecnológicas robustas para la docencia *online*.
- Diseño e implementación del sistema de efectividad educativa, cuyo objetivo es el cumplimiento de la promesa formativa, expresada, esencialmente, en el perfil de egreso. La USS ha ido desplegando tanto los factores o elementos que determinan la capacidad para lograr dicho perfil, que operan e inciden en el estudiante desde su ingreso al egreso, como los medios de verificación y análisis de tal logro y de su avance hacia el mismo, que se enmarcan en un conjunto de mecanismos de aseguramiento de la calidad.
- Acreditación institucional internacional con foco en la efectividad en la formación de profesionales y el aseguramiento de la calidad (estándares de la Unión Europea, Agencia AQAS) y acreditación de Odontología con ARCU-SUR y de seis carreras del área de la salud con Agencia AQAS (en progreso).
- Aprobación plena (16 dimensiones evaluadas) del Plan de Fiscalización ejecutado por la Superintendencia de Educación Superior en relación con el servicio educativo en un contexto de emergencia.
- Cumplimiento de los programas docentes desde marzo de 2020, adaptándose a la modalidad *online*, lo cual exigió una adecuación curricular, la preparación de los sistemas tecnológicos, la capacitación pertinente de los profesores y medios de acompañamiento al estudiante.<sup>8</sup>

#### 4.1. PROYECTO EDUCATIVO Y MODELO FORMATIVO

El Proyecto Educativo data de 2008 y ha sido actualizado en los años 2012, 2015 y 2019. En el periodo 2015-2019, este marco directriz permitió avanzar hacia una adecuada armonización curricular y un sistema de efectividad educativa e instalar un conjunto articulado de acciones para que la identidad sebastiana se despliegue en el ámbito educacional. Así, se completó y/o mejoró y afinó la definición de *desempeños esperados* en los perfiles de egreso y de *resultados de aprendizaje* en las asignaturas como ejes articuladores del currículum. Se avanzó asimismo en la evaluación del aprendizaje instalando progresivamente *hitos evaluativos integrativos* que permiten verificar el nivel de logro de los *desempeños esperados*.

La actualización del Proyecto Educativo se centró en: (i) la educación y la inspiración valórica; (ii) los fundamentos del accionar educativo; y (iii) la función académica en la USS. A partir del

---

<sup>8</sup> Cabe agregar que no obstante las consecuencias del estallido social y el incendio y destrucción intencionada de tres pisos del campus Bellavista (Santiago), se logró finalizar cabalmente los programas docentes del semestre 2019-2 sin extenderse más allá de enero de 2020.

mismo se explicitó el Modelo Formativo que se hace cargo de las orientaciones para la docencia, promueve una educación centrada en el aprendizaje, la innovación y los valores institucionales, provee el marco para la estructura curricular en los distintos niveles de enseñanza y considera elementos claves del proceso de enseñanza, la evaluación del aprendizaje y la ecualización. En los hechos, este Modelo ajustó las directrices formativas establecidas en la versión 2015 del Proyecto Educativo.

El Modelo Formativo señala que su propósito esencial es *“proveer, en el marco de la identidad de la USS, una orientación para el desarrollo y conducción del proceso formativo y el accionar de los distintos estamentos de la comunidad sebastiana, principalmente los docentes, los estudiantes y los equipos de gestión académica.”* Y establece que *“La institución reconoce la importancia de la formación integral de la persona; el respeto por el estudiante y sus experiencias de la formación como una nueva experiencia que agrega valor a su crecimiento; como también lo hacen su integración y los vínculos que va desarrollando con la comunidad universitaria y a su entorno, y la enseñanza disciplinaria enfocada al logro de los aprendizajes y los desempeños esperados al egresar”.*

#### **4.1.1. FUNDAMENTOS Y PROPÓSITOS DE LA DOCENCIA**

El accionar de la docencia se enmarca en la Misión, la Visión, los Valores y el Sello institucional, en tanto elementos constituyentes de la identidad institucional, y se conduce según las directrices del Proyecto Educativo y el Modelo Formativo, en los cuales se declara que: *“La USS asume la noción de universidad como una comunidad humana de aprendizaje, donde se encuentra el alumno y el profesor, el discípulo y el maestro, en el que es un elemento central la experiencia del estudiante, y el rol del educador, de los académicos y la institución en su conjunto, llamados a no sólo a cumplir el rol de educadores sino de facilitadores que hagan posible el aprendizaje. En este proceso, la búsqueda del saber, la creación, la innovación y la interacción con la sociedad en general adquieren un pleno sentido en la medida que aportan o constituyen un factor en el aprendizaje del estudiante”.*

Y se reafirma que el compromiso misional de la USS es: *“...formar profesionales competentes en el ámbito disciplinar y valórico”* y reafirma *“la decisión de asegurar la calidad de su accionar educativo, incluyendo la formal rendición de cuenta externa, tanto según estándares requeridos en el plano nacional como otros reconocibles internacionalmente”.*

Un aspecto central que establece el Proyecto Educativo y que se expresa y actualiza en el Modelo Formativo se refiere a los principios orientadores de la docencia, observándose una clara consistencia en la esencia de ambos, como se ilustra en la siguiente figura.

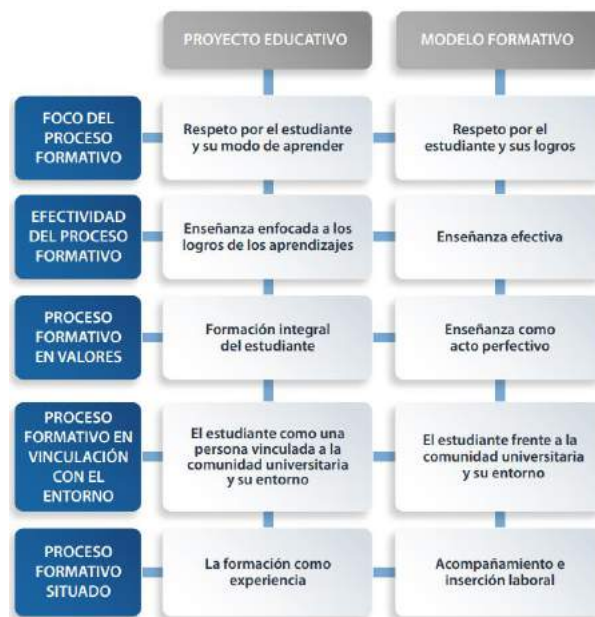


Figura 4-1: Relación entre los principios del Proyecto Educativo y las orientaciones del Modelo Formativo.

Como lo muestra la figura 4-1, el Modelo Formativo revaloriza los principios del Proyecto Educativo desde la dimensión *foco del proceso formativo*, mantiene en el centro al estudiante, sin embargo, incorpora el reconocimiento a su trayectoria, lo que incluye su contexto social, formación previa y proyecto de vida.

En cuanto a *efectividad del proceso formativo*, retoma la importancia de los resultados del proceso formativo, no obstante, ajusta la mirada, enfatizando sobre las estrategias que conduzcan al cumplimiento de la promesa formativa y su verificación.

En términos de *proceso formativo en valores*, amplía la concepción de la formación al situarla como un proceso que aporta al desarrollo del estudiante en su completitud profesional y humana a lo largo de la vida. Un proceso que, si bien se expresa en el logro de determinadas metas definidas institucionalmente a partir de perfiles de egreso, también reconoce y abre espacios a aquellas que el propio estudiante pueda proyectar.

Con relación a *proceso formativo en vinculación con el entorno*, profundiza la idea de que la formación es un proceso que no se agota en el aula, sino que incluye toda experiencia en escenarios profesionales reales o simulados, el contacto permanente con la comunidad universitaria y que se proyecta al resto de la sociedad en un marco de responsabilidad y compromiso ciudadano.

Por último, en términos de *proceso formativo situado*, en esta dimensión, el Modelo Formativo, resignifica el principio de la formación como experiencia al situarlo en que la responsabilidad formadora no termina con el egreso del estudiante, sino se compromete, anima y apoya la formación continua y los pasos para el éxito en la vida profesional. En el tiempo, la USS, ha sido consistente con dichos principios orientadores y los ha concretado a través de

mecanismos y acciones específicas en la función de docencia. A modo de ejemplo, se muestran algunos de ellos en la Tabla 4-1.

Tabla 4-1: Principios y mecanismos/acciones consistentes en el proceso formativo.

Principios	Mecanismos/acciones
El respeto por el estudiante y sus logros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterización Inicial (Instrumento ICAI)</li> <li>• Nivelación y tutoría de pares</li> <li>• Consejerías psicoeducativas</li> <li>• Actividades remediales</li> <li>• Servicios de apoyo</li> </ul>
Enseñanza efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil de egreso por desempeños esperados, asignaturas con resultados de aprendizaje y sistema de créditos transferibles (SCT-Chile)</li> <li>• Hitos evaluativos integrativos</li> <li>• Ayudantías académicas</li> <li>• Recursos para el aprendizaje: biblioteca, TIC, simulación clínica, campos clínicos y centros de prácticas</li> </ul>
La enseñanza como un acto perfectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades y cursos en torno a principios del Humanismo Cristiano</li> <li>• Fomento de competencias personales</li> <li>• Línea formativa en valores USS para los docentes</li> </ul>
El estudiante frente a la comunidad universitaria y su entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades curriculares de práctica y observaciones en terrenos profesionales reales</li> <li>• Participación en proyectos colaborativos de VcM</li> <li>• Conversatorios con emprendedores, egresados y empleadores y usuarios de egresados respecto al contexto laboral</li> </ul>
Inserción laboral y acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres y charlas de apresto laboral, asesorías para la inserción laboral y talleres para emprendedores.</li> <li>• Aumento de las actividades prácticas y aproximación temprana al contexto laboral (mayor proporción de horas en el currículo)</li> <li>• Cursos de liderazgo</li> <li>• Actividades deportivas de selección y otras</li> <li>• Actividades varias de los centros de estudiantes</li> </ul>

#### 4.1.2. LA FORMACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA INVESTIGACIÓN Y LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Los principios orientadores ya referidos se articulan y son asimismo consistentes con el accionar de las funciones de vinculación con el medio y de investigación. La siguiente Tabla muestra, a modo ejemplo, algunos mecanismos o acciones que ilustran dicha consistencia.

Tabla 4-2: Consistencia de los principios orientadores con las funciones de VcM e investigación.

Principios <sup>9</sup>	Vinculación con el Medio	Investigación
Enseñanza efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los proyectos colaborativos de VcM vinculan los resultados de aprendizaje con las problemáticas del entorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Académicos activos en investigación con injerencia en diseño curricular y 100% de ellos con docencia en pregrado.</li> </ul>
La enseñanza como un acto perfecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversas actividades de extensión académica, conversatorios, conferencias y otras sobre el Sello USS y principios del Humanismo Cristiano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los académicos amplían y renuevan los aprendizajes y conocimientos de los estudiantes a través de sus actividades de investigación.</li> </ul>
El estudiante frente a la comunidad universitaria y su entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignaturas del plan de estudios insertas en proyectos colaborativos de VcM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas las carreras desarrollan actividades para la titulación que implican proyectos o acciones equivalentes vinculadas al entorno.</li> </ul>
Inserción laboral y acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de estudiantes en proyectos colaborativos de VcM favoreciendo la conexión temprana con el medio laboral</li> <li>Participación organizada de estudiantes en trabajos de aporte a la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades de titulación y/o graduación orientados a su ejecución en contextos reales</li> </ul>

La búsqueda del establecimiento de una relación entre el proceso de enseñanza y aprendizaje y la investigación se corresponde con la necesidad de proveer una efectiva educación superior. Esto deviene del sentido orteguiano de *saber superior* o *ciencia* en cuanto disciplina racional de la inteligencia. Para la Universidad, esto implica el desarrollo tanto de la docencia, función

<sup>9</sup> Para efectos de la relación con la investigación y la VcM no se consideró el “Respeto por el estudiante y sus logros”, ya que este es muy propio de la función de docencia.



que es primaria, como de la investigación, función que usualmente se establece luego de aquella.

La USS ha consolidado ya la función formativa inicial y ha progresado decididamente en la investigación como se muestra en el capítulo 7, donde se abordan los avances en investigación y postgrado.

A fin de progresar hacia una efectiva relación entre la docencia y la investigación, la USS está implementando, si bien algunas todavía con una cobertura parcial, estrategias como las siguientes:

- Declaración sobre la importancia de dicha relación en el Modelo Formativo y otras directrices internas.
- Inclusión en las actividades o compromisos de los académicos su involucramiento en investigación y/o proyectos de mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Docencia en el nivel de pregrado y de postgrado e injerencia en la formulación y modificación de los currículos por parte de los académicos activos en investigación.
- Revisión o actualización de los currículos considerando, entre otros aspectos, el progreso de las disciplinas.
- Promoción de actividades internas de difusión de actividades de la investigación y/o de sus resultados de los académicos.
- Facilitación de la participación de estudiantes en proyectos o actividades de investigación que lleven a cabo los académicos como asimismo en presentaciones de los resultados en seminarios y reuniones de especialistas.

Permanecen desafíos en este tema que requieren aún tiempo, recursos y una amplia cobertura como:

- Capacitación de los académicos en didácticas que impliquen la búsqueda o desarrollo del saber.
- Inclusión de actividades formales, en todos los currículos, que se correspondan con los pasos propios de la investigación y/o elaboración de ensayos/proyectos o discusión de ellos.
- Inclusión formal de contenidos en los currículos referentes a avances o resultados de la investigación.
- Requerimiento de resultados de vinculación efectiva de la docencia con la investigación en la evaluación y jerarquización académica.

Asimismo, la USS ha progresado hacia una relación del proceso formativo y la vinculación con el medio. Función esta última que ha desarrollado, ya desde hace varios años, de forma decidida y efectiva, lo que ha sido reconocido explícitamente en procesos de certificación institucional, nacional e internacional, y de carreras.

Las principales estrategias que la Universidad está aplicando son:

- Involucramiento directo de estudiantes en los proyectos colaborativos formales de VcM.

- Trabajo directo de estudiantes en equipos de organizaciones externas pertinentes a sus áreas de estudio, en el marco de actividades de VcM.
- Correlación o asociación de actividades de los proyectos colaborativos de VcM con resultados de aprendizaje establecidos para ciertas asignaturas.
- Involucramiento de profesores en proyectos de VcM y su injerencia en procesos de diseño y rediseño curricular.
- Retroalimentación sistemática del impacto del accionar de VcM en ajustes de la docencia en general, tanto desde el medio externo como de los propios profesores y estudiantes participantes.

La incursión progresiva en la relación entre actividades de investigación y de VcM aportará sinérgicamente al proceso formativo en tanto se mantenga la participación de estudiantes y la creciente cobertura de carreras.

### **4.1.3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL PROCESO FORMATIVO**

#### **4.1.3.1. Mecanismos de aseguramiento de la calidad en la docencia**

Los mecanismos de aseguramiento de la calidad (MAC) operan en distintos niveles en el área de la docencia de pregrado; algunos residen esencialmente en las unidades académicas y otros transversalmente desde el nivel central:

- Tributación apropiada de los *resultados de aprendizaje* de las asignaturas a los *desempeños esperados* de los perfiles de egreso mediante la Matriz de Tributación Curricular (MIT).
- Instalación adecuada de los planes de estudios aprobados mediante la aplicación de la Matriz de Implementación Curricular (MIC).
- Implementación de la carrera académica a través de la jerarquización, el compromiso académico y la evaluación de desempeño.
- Perfeccionamiento disciplinar respaldado por el Fondo de Apoyo al Desarrollo Académico y capacitación en docencia mediante cursos *ad hoc* y programas de acompañamiento.
- Monitoreo de cumplimiento de la asignación académica y de las actividades académicas programadas.
- Diagnóstico académico y caracterización del estudiante que ingresa, inducción a la vida universitaria y acompañamiento con intervenciones de nivelación y de apoyo mediante Tutoría de Pares, Consejerías y la asignatura especial *Estrategias de Aprendizaje*.
- Monitoreo del avance o nivel de logro de los *desempeños esperados* con la aplicación de hitos evaluativos integrativos en ciertos tramos del currículum.
- Monitoreo de la progresión de los estudiantes en el currículum (tasas de retención, aprobación y egreso/titulación y tiempo para completar el plan de estudios) y ajustes consecuentes de mejora.

- Aseguramiento de la ecualización del proceso formativo, vale decir la equivalencia razonable de las condiciones de enseñanza y aprendizaje en todas las sedes.
- Sistema de Alerta Temprana, esto es la identificación oportuna de estudiantes con riesgo de deserción y/o de reprobación progresiva.
- Revisión interna y externa de carreras para efectos de mejora y/o de acreditación/certificación de calidad.
- Retroalimentación desde estudiantes, académicos, empleadores y egresados y ajuste de mejora.
- Diseño, aprobación y modificación del currículum.
- Creación, aprobación y cierre de la oferta educacional.
- Protocolos para la mantención de la suficiente cantidad y adecuada calidad de medios de enseñanza y aprendizaje.
- Resguardo del cumplimiento de normativas que regulan la admisión, el reconocimiento de estudios, la evaluación del aprendizaje, la permanencia en la carrera, la convivencia estudiantil y el proceso de egreso y titulación, entre otros aspectos de la experiencia en la institución.

## 4.2. DISEÑO Y PROVISIÓN DE CARRERAS Y PROGRAMAS

### 4.2.1. OFERTA ACADÉMICA DE PREGRADO DIURNO

La oferta académica vigente en el pregrado de jornada diurna contempla 35 carreras, adscritas a once facultades, con una matrícula total, a 2020, de 28.037 estudiantes. De este conjunto de carreras, un total de 33 tuvieron admisión a primer año.

#### 4.2.1.1. Admisión y matrícula del pregrado diurno.

##### *a) Evolución de la matrícula*

La USS cuenta con políticas y orientaciones específicas para el proceso de admisión, normadas en el Reglamento de Admisión y Matrícula (DR 39/2017), que fue modificado luego del ingreso al Sistema Único de Admisión (SUA, primer ingreso en 2018). En el periodo 2016-2020, la matrícula total evolucionó como se observa en la Tabla 4-3. El crecimiento total fue de un 4.2%, siendo la sede Santiago y Valdivia las que mostraron un decrecimiento.

Tabla 4-3: Evolución de la matrícula total pregrado diurno por sede, periodo 2016-2020.

Sede	2016	2017	2018	2019	2020
Santiago	9.680	9.717	10.174	10.246	10.064
Concepción	10.090	9.956	10.280	10.508	10.818
Valdivia	3.189	3.091	3.079	2.983	2.831
De la Patagonia	4.038	3.942	4.088	4.275	4.324
<b>Total USS</b>	<b>26.997</b>	<b>26.706</b>	<b>27.621</b>	<b>28.012</b>	<b>28.037</b>

Fuente: Dirección de Análisis Institucional, 2020

Los cambios en la evolución de la matrícula están determinados principalmente por la admisión a primer año, y se explican por las condiciones de la economía nacional, la preferencia por la oferta USS y la incorporación al SUA. En el ingreso de 2020 ha incidido la crisis socio-política, originada en octubre de 2019, y luego la sanitaria. La siguiente tabla muestra la evolución total y por sede de la matrícula de primer año de pregrado diurno en el período 2016-2020.

Tabla 4-4: Evolución de la matrícula de primer año, pregrado diurno por sede, en el periodo 2016-2020.

Sede	2016	2017	2018	2019	2020
Santiago	2.309	1.974	2.277	2.248	1.966
Concepción	2.169	1.995	2.325	2.379	2.361
Valdivia	692	609	653	605	529
De la Patagonia	934	817	944	972	866
<b>TOTAL USS</b>	<b>6.104</b>	<b>5.395</b>	<b>6.199</b>	<b>6.204</b>	<b>5.722</b>

Fuente: Dirección de Análisis Institucional, 2020

En 2017 se produjo una baja en la matrícula de primer año respecto al año anterior, explicado por múltiples variables, pero se estima que dos de ellas pudieron haber incidido de modo relevante. En primer lugar, en 2017 nueve universidades privadas se encontraban adscritas al SUA, generando con ello un ajuste en la oferta de vacantes del sistema y, en segundo lugar, por el impacto provocado por la puesta en marcha del sistema de gratuidad, al cual la USS no adscribió pese a cumplir con los requisitos para hacerlo. Sin embargo, a partir de 2018, la matrícula retoma un comportamiento al alza que se mantiene relativamente constante hasta 2019, en alrededor de 6.200 estudiantes. El 2020 se considera un año anómalo en términos

de matrícula producto de las complejidades que hubo para rendir la PSU, a propósito del estallido social.

*b) Evolución de NEM, PSU*

Al observar la evolución de estos parámetros en el periodo 2016-2020 (Tabla 4-5), se puede constatar que las notas promedio de enseñanza media (NEM) se han incrementado desde 5.56 en 2016 a 5.83 en 2020. Por su parte, el puntaje ranking<sup>10</sup> se ha incrementado significativamente entre 551,2 y 605,1 puntos, y por último, el puntaje promedio PSU se ha mantenido estable, fluctuando entre 559 y 564 puntos.

Tabla 4-5: Evolución del puntaje promedio PSU, ranking y NEM periodo 2016-2020.

Año	2016	2017	2018	2019	2020
NEM	5,56	5,60	5,73	5,76	5,83
Ranking	551,2	552,2	581,9	589,6	605,1
PSU	559,4	569,1	561,7	559,5	564,1

Fuente: Dirección de Análisis Institucional, 2020

De la evolución del puntaje ranking se puede concluir que el perfil académico del estudiante que ingresa a la USS ha mejorado en los últimos cinco años. Complementariamente, la universidad monitorea, a partir de su ingreso a SUA (año 2018), el indicador que mide el porcentaje de estudiantes matriculados que exhiben menos de 500 puntos en la PSU. Los resultados muestran que este indicador mejoró desde 12,1% el año 2018 a 10,8% el año 2019. Esto muestra que el Proyecto Educativo institucional atrae, en su gran mayoría, a estudiantes con un rendimiento en la PSU que supera los 500 puntos, lo cual ha mejorado en el periodo 2018-2020. En este contexto, la decisión de ingresar al SUA fue acertada y evidencia que las preferencias por la oferta institucional se han reforzado en el periodo.

<sup>10</sup> El Puntaje Ranking es un factor de selección que considera el rendimiento académico de un estudiante en relación con su contexto educativo. La información del estudiante es el Promedio Acumulado de notas, y la información sobre su contexto es el Promedio Histórico y el Promedio Máximo Histórico.

#### **4.2.2. CREACIÓN DE NUEVA OFERTA ADVANCE Y VESPERTINO: FUNDAMENTOS, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA CONTINUA**

El proyecto institucional denominado aquí Advance y vespertino es una oferta educacional de carreras de pregrado que se imparte en jornada vespertina y abre oportunidades para personas mayoritariamente adulto-trabajador que buscan reiniciar o fortalecer su desarrollo profesional.

La decisión institucional se condice por una parte con el objetivo estratégico de crecimiento y consolidación del pregrado (PDI 2016-2021) y, por la otra, con el cambio o tendencia visualizada desde fines del siglo XX para la educación superior. La UNESCO y otros estudios indicaron la importancia de la educación a lo largo de la vida, y que la prosecución, prolongación, extensión o reanudación de estudios en el mismo nivel formativo o en otro determina que los estudios previos se consideran como una parte del nuevo itinerario formativo y no como un ciclo terminado.

En 2017, no existía en la USS un espacio académico que respondiera a dicho desafío. El Consejo Superior dio entonces su consentimiento a la propuesta de Rectoría, la que fue evaluada y aprobada por la Junta Directiva.

Estos programas poseen trayectorias curriculares diferenciadas, que reconocen los aprendizajes previos de los estudiantes y que tributan al mismo perfil de egreso respecto de aquellos programas que tienen su símil en la jornada diurna.

El proceso de creación de las carreras Advance y vespertino sigue el mismo procedimiento que el pregrado diurno, ya señalado. En algunos casos, cuando existe la carrera tanto en la jornada diurna como vespertina, si bien el perfil de egreso es el mismo pues es conducente al mismo título profesional, pueden observarse diferencias en términos de la estructura del plan de estudios. Esta oferta incluye características que le son propias como es el reconocimiento de estudios previos, la estructura del calendario de las actividades académicas (trimestral vs semestral), la aplicación de modalidad y materiales virtuales, el horario de las clases y académicos especializados en educación de adultos, entre otras.

La actual oferta está constituida por 17 programas adscritos a cinco facultades, de los cuales 15 son del tipo Advance y cuatro del tipo vespertino (Tabla 5-8). Siete se corresponden con “carreras diurnas” existentes: Derecho, Administración Pública, Ingeniería Comercial, Pedagogía en Educación Diferencial, Psicología, Trabajo Social e Ingeniería Civil Industrial. Este grupo cuenta con una matrícula total de 2.366 estudiantes, lo que representa un 55% de la matrícula total de Advance y vespertino.

Por otra parte, la evolución de la matrícula de primer año y total de la oferta Advance y vespertino muestra su avance en los tres primeros años y su consolidación en los dos últimos (Tabla 4-6). Esto resulta en que la matrícula Advance y vespertino representa el 13% de la matrícula institucional total.

Tabla 4-6: Evolución de la matrícula y participación de la oferta Advance y vespertino (A-V).

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Primer año A-V	102	884	1.300	1.901	2.108
Total A-V	110 <sup>11</sup>	887	2.208	3.155	4.311
Total pregrado USS	27.107	27.593	29.829	31.167	32.348
Participación A-V	0,4%	3,2%	7,4%	10,1%	13,3%

Fuente: Dirección de Análisis Institucional 2020.

La distribución de la matrícula de estudiantes de los programas Advance y vespertino por sede a 2020 corresponde a: 2.487 en Sede Santiago, 755 en Sede Concepción, 438 en Sede Valdivia y 631 en Sede De la Patagonia. Esto refleja claramente el impacto regional de la decisión institucional de abrir este tipo de oferta en todas las sedes.

La gestión de la oferta ha ocurrido en dos fases. La primera, de diseño e implementación, mediante una vicerrectoría *ad hoc* adjunta en la que se instaló la capacidad de: i) despliegue de la difusión y el proceso de matrícula; ii) implementación del plan de estudios y sus requerimientos en los sistemas institucionales; y iii) coordinación con las facultades pertinentes a los programas. Esta fase constituyó, además, un espacio de aprendizaje tanto en gestión como articulación académica.

La segunda y actual fase del proyecto, ha sido de consolidación, y se focaliza en el fortalecimiento de la consistencia curricular, el diagnóstico de las competencias de ingreso, la nivelación para quienes lo requieren (producto del diagnóstico), la mayor articulación entre las jornadas diurnas y vespertinas de carreras conducentes a un mismo título, y la ampliación de oportunidades de vinculación con el entorno, especialmente el laboral. La gestión central hoy se ha integrado plenamente a la VRA y a las respectivas Facultades.

En breve, la oferta de Advance y vespertino, que ha tenido una muy buena recepción por parte de los estudiantes, ha consolidado una matrícula satisfactoria, mantiene los mismos estándares internos que se aplican al pregrado diurno, aplica un mecanismo de diagnóstico y nivelación de los estudiantes y se realizó un proceso de autoevaluación conducente a un plan de mejora que está en implementación.

El desafío es avanzar y consolidar la pertinencia de la oferta, a fin de responder a las señales del entorno, generar evidencias sobre la efectividad educativa del proyecto y asegurar la vinculación con sus egresados.

<sup>11</sup> La decisión institucional de ampliar la oferta de programas Advance y vespertino se adoptó a partir de la admisión 2017. Anteriormente, hubo tres programas en esta jornada o modalidad, pero que fueron iniciativas puntuales, de las cuales solo una se mantiene vigente (Licenciatura de Trabajo Social).



### 4.2.3. FORMACIÓN INTEGRAL

#### 4.2.3.1. Fortalecimiento del Sello USS y trayectoria

El propósito de la línea o componente de Formación Integral es promover oportunidades que permitan instalar tanto el sello institucional como ciertas competencias que facilitan el desarrollo personal y profesional. Esto está establecido, desde 2016, en las Orientaciones para la Implementación de la Formación Integral y es coherente con las definiciones del Proyecto Educativo.

En los cursos de Formación Integral se distinguen los Cursos Sello y los Cursos de Formación General, que cubren dos áreas formativas.

El área formativa Sello USS: considera al conjunto de valores institucionales y experiencias académicas significativas con foco en la diversidad y respeto por el ser humano, la ética en el desarrollo profesional y social, la innovación y el emprendimiento.

El área formativa de Formación General: aporta al desarrollo de ciertos conocimientos, habilidades y destrezas en competencias reconocidas nacional e internacionalmente como necesarias para enfrentar la educación superior y el desempeño profesional futuro (Informe Tuning LA; Estándares profesionales MINEDUC; Criterios CNA-Chile).

En 2017 se incorporaron asignaturas de *Filosofía* en la oferta electiva para ampliar las oportunidades respecto del Sello USS. De esta manera, los estudiantes que ingresaron en 2018 realizan dos o tres cursos del área de la Filosofía, dependiendo de la cantidad de cursos de Formación Integral considerados en los planes de estudios. Los cursos disponibles son los siguientes: *Antropología*; *Ética: el bien, la verdad y la belleza*; *Dilemas morales y filosóficos del siglo XXI*; y *Filosofía política*.

Además, se incorpora al currículum la asignatura *Estrategias para el Aprendizaje*, de responsabilidad del Instituto CREAR, cuyo foco es brindar a los estudiantes un mayor apoyo para enfrentar el primer año de estudios en su carrera.

A partir de 2020, otras 16 carreras realizan ajustes en sus mallas curriculares para incluir las nuevas asignaturas de filosofía: *Antropología*, *Ética* y un *electivo de Filosofía*.

#### 4.2.3.2. Formación Docente en Sello USS

A partir de 2017, el área de Formación Integral comenzó a ofrecer a los académicos un taller relacionado al Sello USS y los valores institucionales, denominado Desarrollo del Sello USS desde mi Asignatura. Es de carácter teórico-práctico y tiende a fortalecer las capacidades docentes, de tal modo que puedan vivenciar los elementos del Sello USS en sus asignaturas disciplinares.

Los desempeños esperados, relacionados a la formación del sello, y con los que se trabaja en el taller son los siguientes:

*Toma decisiones en torno a su proyecto de vida, utilizando el discernimiento propio de la antropología del Humanismo Cristiano que, desde el bien, la belleza y la verdad, propone la búsqueda de la felicidad y la virtud de Hombre.*

*Propone, en su ámbito profesional, soluciones en torno a problemáticas del mundo contemporáneo, considerando el cuidado de la dignidad del Hombre y el bien común, con el fin de promover la justicia y la solidaridad.*

*Participa en la construcción de comunidades sociales y profesionales, colaborando en el desarrollo de proyectos que respondan a las necesidades del ámbito sociopolítico del país, resultantes del compromiso de una ciudadanía responsable con las personas y con el medio.*

A la fecha, un total de 504 académicos han realizado el taller. Adicionalmente, desde 2020 la estrategia de formación en Docencia Universitaria contiene una unidad sobre Sello USS que se implementa en modalidad *online*.

Las acciones académicas emprendidas para fortalecer el Sello USS se están desarrollando de manera consistente y en el próximo tiempo impregnarán toda la actividad formativa.

#### **4.2.4. DOCENCIA A DISTANCIA POR CONTINGENCIA 2020: CAPACIDAD DE AJUSTE Y APRENDIZAJES**

La docencia online que la Universidad tuvo que desplegar durante 2020, con motivo de la pandemia COVID-19, constituye uno de los proyectos más desafiantes y motivantes que ha enfrentado la institución.

Si bien la finalización del año académico 2019 se realizó en modalidad online, fue a partir de marzo de 2020 en el que se efectuaron (i) adecuaciones curriculares, (ii) ajustes y preparación de las plataformas de aprendizajes, (iii) capacitación y formación de los académicos y ayudantes y (iv) ajuste y disposición de los sistemas informáticos de apoyo que están a la base de los procesos formativos.

Es un hecho que el año 2020 afectó al conjunto de la educación superior chilena y mundial. En particular, esto significó que en la Universidad San Sebastián hubo que realizar adecuaciones en la forma de implementación de los procesos de formación profesional, que significaron – entre otras medidas – desplazar unidades de aprendizaje, en particular aquellas que apuntaban a la formación práctica, la cual comenzó a retomarse paulatinamente a partir del mes de octubre del mismo año, de acuerdo con las orientaciones del MINEDUC. Proceso, este último, que se ha desarrollado con altos estándares de seguridad, para reducir riesgos de contagio de los estudiantes, académicos, ayudantes y administrativos. Prueba de ello es que en todas las sedes se han retomado las actividades luego de que la autoridad sanitaria permitió el retorno a la presencialidad (Fase 2 en adelante).

Es importante constatar que, para efectos de la programación académica anual, las asignaturas pueden tener actividades teóricas o lectivas y otras que son de carácter práctico, ya sea en laboratorios, talleres, hospital de simulación y también otras que requieren de

centros externos a la universidad, fundamentalmente en campos clínicos en las carreras de la salud.

Desde esta perspectiva, durante el 2020 se realizaron el 95% de las horas teóricas programadas las que serán en un 100% completadas en los meses de enero y febrero. Por otra parte, las horas no realizadas corresponden, principalmente, a aquellas que requieren de la presencialidad del estudiante y que en su gran mayoría son de las carreras del área de la salud y que dependen de los campos clínicos externos. Estas actividades se han iniciado en conformidad a la apertura de los centros de salud. Sin perjuicio de lo anterior, las carreras han trabajado en la adecuación de actividades al formato de simulación para avanzar en el logro de los resultados de aprendizaje asociados a las horas de campo clínico.

#### **4.2.4.1 Programa Académico de Apoyo al Docente**

A partir del primer semestre de 2020, la Universidad diseñó y desplegó un programa académico de apoyo al docente (PAAD). Se estructura en cinco componentes: formación en docencia online; escuela de ayudantes; atención a las consultas del académico; extensión y diálogos académicos y fondo de innovación.

Todos estos componentes se desplegaron durante 2020, para lo cual se estableció un equipo de tarea de distintas áreas y sedes de la Universidad.

El componente de *formación en docencia online* implicó dos líneas de acción. La primera asociada al uso de las plataformas, de tal modo que en un corto tiempo un alto porcentaje de los académicos efectuó capacitaciones para iniciar adecuadamente el proceso formativo. Se debe tener en atención que los profesores ya habían tenido una inducción desde octubre de 2019, debido a la situación social del país. En esta primera línea se efectuaron en torno a 100 capacitaciones sobre el uso de las plataformas con más de 5.000 asistentes. La segunda línea de acción se desplegó de modo continuo durante 2020 y estuvo orientada al reforzamiento de las capacidades docentes con foco el Sello USS, estrategias de enseñanza-aprendizaje-evaluación, habilidades relacionales y éxito académico. Este trabajo se resume en la ejecución de 22 cursos en los que participaron más de 2.100 académicos.

Complementariamente se abordó la preparación de los 537 *ayudantes*, lo cual significó la realización de siete cursos con un total de 791 participantes. Las temáticas fueron Sello USS, habilidades relacionales y estrategias de enseñanza-aprendizaje.

El tercer componente del PAAD, extensión y diálogos académicos, se ejecutó al finalizar cada uno de los semestres académicos. En síntesis, el objetivo fue instalar espacios de diálogo sobre los aprendizajes y desafíos del trabajo docente, el cual fue sometido a ajustes y a su realización en modalidad online. En los dos eventos participaron expositores externos (nacionales e internacionales) y se presentaron 32 ponencias y posters de académicos de la USS.

Por último, el programa contempló la implementación de un fondo de innovación denominado PAIDUo (Programa Académico de Innovación en Docencia Universitaria online), el cual dispone de \$150 millones, y que se encuentra en plena ejecución con la participación de 61

académicos, de siete facultades, quienes desarrollan innovaciones en 34 asignaturas, las que se estima impactarán a un total aproximado de 6.000 estudiantes.

### 4.3. INSERCIÓN UNIVERSITARIA Y ACOMPAÑAMIENTO A LOS ESTUDIANTES

En el contexto del Proyecto Educativo, la USS brinda las mejores condiciones posibles para que la inserción y vida universitaria de los estudiantes sea una experiencia valiosa que les permita cumplir sus anhelos y garantice el logro de la formación prometida. Así, la Universidad cuenta con un conjunto de estrategias y mecanismos cuyos resultados y mejoras se presentan a continuación.

#### 4.3.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTUDIANTES

Con la finalidad de obtener un perfil de los estudiantes que ingresan y orientar las acciones que favorezcan la persistencia y el éxito académico, la USS aplica desde 2012, a través del Instituto CREAR, un diagnóstico inicial, denominado Instrumento de Caracterización Inicial (ICAI). Este instrumento ha permitido conocer al estudiante en dos dimensiones: la sociodemográfica, vía un Cuestionario Socio Demográfico - CSD, y la referente a estrategias de estudio-aprendizaje, mediante el Cuestionario de Estrategias de Estudio y Aprendizaje - CEEA (Weinstein & Palmer, 2002). A modo de síntesis evolutiva del perfil de los estudiantes, a partir del ICAI, se concluye que:

- El nivel educacional de los padres (desde educación básica a universitaria completa) ha aumentado progresivamente. En 2016 el 42,8% indica que alguno de sus padres terminó la educación superior, mientras que en 2020 lo hizo un 54,1%.
- Respecto a la enseñanza media de los padres, en 2016 un 25,3% de los estudiantes declara que al menos uno de sus padres no la completó, mientras que en 2020 disminuye a un 19,2%.
- El porcentaje de estudiantes de primera generación en la Universidad ha ido disminuyendo desde un 48% en 2016 a un 37,6 % en 2020.
- En su gran mayoría, los estudiantes provienen de establecimientos particulares subvencionados (61,2% en 2020) y de la modalidad científico- humanista (88,6% en 2020).
- Las variables del CEEA más precarias son las mismas de 2016 y 2019: manejo de la ansiedad y concentración y selección de ideas principales. Así, antes del ingreso al SUA y luego de él, las variables medidas mantienen la misma posición y el mismo desempeño.

Es relevante señalar que alrededor del 70% de los estudiantes pertenece a los percentiles de ingreso familiar del uno al siete, y que logran finalmente, al egreso, una efectiva movilidad social. Algo que es facilitado con aportes en becas y beneficios al alumno, que se han duplicado en años recientes, aún en un contexto de crisis sanitaria y social, lográndose, en 2020, una baja deserción y morosidad, respecto de lo que habría sido razonable esperar.

A partir del diagnóstico realizado año a año, se desarrolla un Índice de Necesidades de Acompañamiento Psicoeducativo (INAP), basado en variables que la literatura especializada

asociaba usualmente a riesgo de deserción. Los estudiantes que se encontraban igual o sobre el percentil 90, eran convocados a un servicio de acompañamiento psicoeducativo individual. A ocho años de la implementación, y con coberturas históricas de 90% en promedio, y considerando los últimos cuatro años, se ha decidido realizar una actualización de la batería de instrumentos, para tener una visión más holística del estudiante, en mayor consonancia con el Proyecto Educativo y que, además, permita una adecuada caracterización de otras modalidades educativas, como el proyecto Advance y vespertina, que se incluirán en próximas admisiones. También se consideró el hecho de que, en particular CEEA, mostró en estudios recientes una baja correlación con la aprobación de asignaturas.

Respecto a las modificaciones, se utilizará la aplicación *online* al momento de la matrícula, debido a su mayor eficiencia y oportunidad; también se reducirá sustantivamente la cantidad de preguntas del CSD, con la finalidad de utilizar mayoritariamente la información proveniente del SUA, que favorece una mayor precisión. En el segundo semestre de 2020, CREAM ya se encuentra en el pilotaje de una nueva Caracterización Psicosocial (CAPSUSS), en el que se incluye un instrumento de Enfoques de Aprendizaje, un cuestionario de Manejo del Tiempo y una Escala de Autoeficacia Académica, variables que en la literatura emergen como corrientes más contemporáneas y de mayor valor predictivo de la persistencia y el éxito académico.

Como ya se adelantó, por primera vez se incluirá a los estudiantes de los programas Advance y vespertino para conocer mejor este grupo y diseñar intervenciones adaptadas a sus necesidades específicas. Respecto a esto último, los pasos han sido: (i) revisión bibliográfica de literatura referente al perfil de estudiantes que optan por esta modalidad de estudio; (ii) definir qué información relevante se requiere conocer de los estudiantes de este segmento; (iii) construir y aplicar un instrumento piloto que defina la caracterización de los estudiantes, y (iv) evaluar la validez y confiabilidad del instrumento para su implementación masiva en 2021.

#### 4.3.2. ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO Y PERSISTENCIA

La USS ofrece un Sistema de Acompañamiento (CREAM) sostenido a través de intervenciones ajustadas a las necesidades de aquellos con mayor probabilidad de presentar dificultades en sus estudios. Los servicios se estructuran en tres ejes principales:

**Asignaturas.** Se definió, en una primera etapa, la implementación de un programa de nivelación inicial (2014-2017). La evaluación realizada no concluía que las acciones permitieran un significativo mejoramiento en la persistencia de los estudiantes. Por ello, en 2017, se finalizó la nivelación y en su reemplazo se incorporaron asignaturas insertas en el currículum, tendientes a fortalecer en los estudiantes las estrategias de aprendizaje. Estas asignaturas tuvieron dos modalidades, de 36 horas pedagógicas y 72 horas pedagógicas; en ambos casos se denominaron *Estrategias para el Aprendizaje*, pero en el caso del curso de mayor extensión se incorporaron factores socioemocionales como la autoeficacia, el manejo del estrés y la ansiedad, entre otros.

Estas asignaturas, impartidas desde 2018 por el Instituto CREAM, se ofrecen mayoritariamente en el primer año, y se aborda la adquisición de estrategias de aprendizaje, gestión del tiempo y habilidades transversales. Cada carrera ha incorporado alguna de estas asignaturas al proceso formativo, de acuerdo con los requerimientos de sus estudiantes.

El resultado disponible en 2019 muestra que, en el caso de la asignatura de 36 horas (donde los estudiantes monitorean, también, sus resultados del instrumento CEEA a través del desarrollo de estrategias concretas que les permiten ejercitar, desarrollar y potenciar las variables asociadas a esta prueba), participaron 3.237 estudiantes y su nota promedio de aprobación fue 5,8. Asimismo, las asignaturas de 72 horas, donde se incorporan, además, habilidades transversales, participaron 897 estudiantes, y la nota promedio fue 5,7.

Respecto a la evaluación de impacto del servicio de asignaturas CREAM, la Dirección de Análisis Institucional desarrolló un estudio con datos del primer semestre de 2019. En este, se observa que el promedio de aprobación de asignaturas del primer semestre en las carreras es mayor en el grupo que “SI” aprobó su curso CREAM (2.997 estudiantes – 89% aprobación) versus quienes no registran el curso CREAM (2.965 estudiantes – 85% aprobación). Los datos permiten inferir, con un nivel de confianza del 95%, que la aprobación de asignaturas del primer semestre es mayor entre quienes desarrollaron los cursos del CREAM.

A la luz de los resultados, los programas de estas asignaturas experimentaron mejoras en 2020 y ampliaron su cobertura, de 27 a 33 carreras (92% de la oferta). Actualmente, son cuatro asignaturas, una general (que corresponde a la asignatura de 36 horas de *Estrategias para el Aprendizaje*) y otras tres específicas, de 72 horas pedagógicas (*Estrategias para el aprendizaje de la comunicación oral y escrita*; *Estrategias para el aprendizaje de la comprensión lectora*; y *Estrategias de aprendizaje y desarrollo del pensamiento crítico*).

**Tutoría académica de pares (TAP).** Es una instancia semanal de repaso de contenidos de una asignatura en grupos de 6 - 8 estudiantes. Es guiada por un estudiante avanzado, profesional titulado o estudiante de post grado. Las temáticas son comúnmente asociadas a Biología, Cálculo, Matemática, Química y Bioquímica. La asistencia es obligatoria y tributa con un porcentaje de un 5% a un 10% de la asignatura con tutoría. La calificación obtenida corresponde a la asistencia y a la participación en ellas, que implica el desarrollo de ejercicios y tareas. Un resultado relevante de este programa de apoyo es que una alta participación en tutoría incide claramente en mejores promedios en la asignatura, respecto de la no participación. Utilizando datos de 2019 se constata que, la tasa de aprobación de los estudiantes que participaron del programa (asistencia superior al 50%) es significativamente mayor respecto de quienes no lo hicieron. Se aprecia entre un 62% y un 89% de aprobación, dependiendo de la asignatura. En este mismo estudio se obtuvo que, a nivel USS, la tasa de deserción de los estudiantes del programa es significativamente inferior a la de los estudiantes que no participaron de él (11,1%, versus un 33,6%).

**Consejería.** Es un mecanismo de apoyo directo y amplio en situaciones que se aplica de manera individual, donde el estudiante y el consejero concuerdan 3 – 5 cinco sesiones, como mínimo, durante el semestre. Los estudiantes pueden participar del Programa de Consejerías de acuerdo con los siguientes criterios:

- Indicador INAP (Índice de Necesidad de Acompañamiento): según los resultados de cada estudiante, año a año se construye un indicador que integra los resultados de los dos cuestionarios del ICAI, y que entrega una categorización de la cohorte en función de las necesidades de apoyo que presentan los estudiantes.



- Estudiantes en riesgo de eliminación académica o derivación: directores y secretarios de estudio han logrado determinar, en conjunto con el coordinador de las consejerías, si el estudiante necesita ser acompañado.
- Consulta espontánea: los estudiantes solicitan atención en consejería se acercan a CREAR y llenan una ficha donde se especifica el motivo de la solicitud de atención.

Teniendo en cuenta los resultados de estas intervenciones, se han establecido los siguientes ejes de mejora:

1. Consolidar las TAP en el segundo semestre de las carreras y programar tutorías en asignaturas más complejas del segundo semestre con baja tasa de aprobación. Se encuentra en proyecto la implementación de la tutoría de Bioquímica.
2. Consolidar el Programa de Consejería: (i) aumentar la cobertura de atención para las consejerías, alcanzando a estudiantes en el proceso de egreso; (ii) contar con un equipo de consejeros que se vayan perfilando y especializando en cada etapa de la formación profesional de los estudiantes; y (iii) desarrollar dispositivos grupales, que permitan ampliar la cobertura institucional, trabajo que se ha empezado en 2020. Al respecto, se han incorporado al equipo cinco orientadores estudiantiles, distribuidos en las cuatro sedes de la Universidad, favoreciendo de esta manera la posibilidad de especializar áreas de intervención.
3. Concretar el Programa de Acompañamiento Inclusivo a través de: (i) apoyar la conformación de equipos multidisciplinarios que desarrollen el Programa de Inclusión en todas las sedes; y (ii) facilitar la inserción efectiva de estudiantes en situación de discapacidad a través de un programa sistemático que facilite la gestión de los requerimientos académicos, socioemocionales y administrativos, específicos para cada participante.
4. Constitución de una Mesa de Persistencia en el contexto de pandemia y el nuevo sistema de admisión 2021: dada la contingencia, el diagnóstico y los servicios se han ofrecido en 2020 en modo *online*, lo que ha tenido una muy buena recepción. La Mesa de Persistencia se realizó entre los meses de junio y octubre, en la que participaron diversas unidades de servicio al estudiante. Los objetivos fueron: a) identificar factores de deserción estudiantil y aplicar acciones consecuentes de apoyo; b) asegurar la articulación y coordinación entre distintas áreas para evitar la deserción; y c) generar un espacio de encuentro entre distintas unidades para detectar necesidades de modo más fino y compartir buenas prácticas. De esta manera, diferentes unidades presentaron estudios asociados a la persistencia, se levantaron acciones en cada unidad y se desarrolló un taller de trabajo donde se revisaron las articulaciones de estas acciones, para el perfil de un estudiante en riesgo. Finalmente, se determinó la necesidad de modificar el diagnóstico ICAI y se diseñó el Sistema de Alertas Académicas Continuas, que se encuentra actualmente en pilotaje en términos de indicadores y acciones.

La Universidad, en síntesis, reforzó sus mecanismos de acompañamiento a partir del análisis de los resultados. Esto ha generado mejores condiciones para la inserción y vida universitaria de los estudiantes; asimismo, ello ha promovido que sea una experiencia valiosa y que los sitúe en la comunidad sebastiana.



## 4.4. EFECTIVIDAD Y RESULTADOS FORMATIVOS

### 4.4.1. RESULTADOS DEL PROCESO FORMATIVO

#### 4.4.1.1. Indicadores y acciones de ajuste y mejora

##### a) *Aprobación de asignaturas*

Este indicador sintetiza el nivel de logro de los aprendizajes, las estrategias de enseñanza y la gestión académica de los equipos directivos de las carreras. Asimismo, un mejoramiento en la aprobación cataliza la progresión de los estudiantes en el currículo y reduce el riesgo de deserción. El control directo aquí es de cargo de las carreras, en tanto que la orientación está dada por el Reglamento de Pregrado y el programa de asignatura a nivel microcurricular.

Los resultados generales, para el periodo 2016-2019, muestran una positiva evolución en la tasa general de reprobación, la cual ha descendido desde 15.8%, en 2016, a 10.1%, en 2019, y ha habido un ascenso en el promedio de notas desde 4.7 a 5.0 en el mismo periodo.

Este mejoramiento se produce desde antes del ingreso al SUA (año 2018). ¿Qué factores han contribuido al mejoramiento de estos dos guarismos? Se estima que cuatro hechos han madurado y así explican estos resultados:

- El reforzamiento de las estrategias del Instituto CREAM (Estrategias de Aprendizajes, consejerías y tutorías académicas) y otras intervenciones que implementan las propias unidades académicas.
- El mejoramiento en los puntajes de ingreso a partir de la incorporación al SUA.
- La capacitación de un amplio espectro de los profesores en docencia universitaria.
- La implementación de la mayoría de los elementos de la armonización curricular desde 2014.
- La mayor y mejor disponibilidad de información para la toma de decisiones de los equipos de gestión de las carreras.

Sobre este último punto, destacan los informes de Alerta Temprana, que operan desde 2013 y entrega información *online* del rendimiento de los estudiantes luego de cada evaluación principal (solemne). Esto se encuentra hoy integrado al sistema Power BI y agrega información clave en el nivel de carrera, sede, facultad e institucional: tasa de reprobación; estudiantes que están reprobando por 3ª vez y que están cursando por 3ª vez una asignatura; asignaturas que son críticas hoy y por 3ª vez de manera continua.

Este reporte se complementa con el de aprobación de asignaturas, donde los directivos pueden revisar la tasa de reprobación, el promedio de notas, estudiantes críticos (2ª vez y reprobación mayor al  $\geq 30\%$  y reprobación  $\geq$  al 30%) y asignaturas críticas.

##### b) *Retención de primer y segundo año*

Uno de los principales indicadores de la persistencia es la retención, la que es analizada al primer y segundo año. En el pregrado diurno, la retención de primer año (Tabla 4-7) muestra

que ha mejorado desde un 84,1% a un 87,1%, entre las cohortes 2015 y 2019. Al observar específicamente la cohorte 2019, la USS presenta en este indicador 7,4 puntos porcentuales por sobre el promedio del sistema universitario (87,1% versus 79,7%; SIES 2020).

Tabla 4-7: Tasa retención primer y segundo año de programas diurnos por cohorte.

Tasa de retención	2015	2016	2017	2018	2019
Primer año	84,1%	84,0%	86,5%	86,2%	87,1%
Segundo año	76,4%	76,9%	79,7%	79,3%	S/I

Fuente: Dirección de Análisis Institucional 2020.

Por su parte la retención al segundo año es de alrededor de un 80% (Tabla 4-8) lo que avala la importancia de las intervenciones tempranas que hacen el CREAM y las propias carreras para abordar las brechas de los estudiantes. No obstante, se han ido reforzando las acciones para que la persistencia se gestione durante toda la trayectoria curricular, entre las cuales destacan las consejerías psicoeducativas, talleres de orientación y consejerías al momento de la titulación.

En tanto, los programas Advance y vespertino presentan una retención de primer y segundo año que promedian un 68% y un 55% para las cohortes 2017 al 2019, respectivamente.

Tabla 4-8: Tasa retención de primer y segundo año de programas Advance y vespertino por cohorte.

Tasa de retención	2017	2018	2019
Primer año	68,9%	71,2%	64,0%
Segundo año	52,8%	58,5%	S/I

Fuente: Dirección de Análisis Institucional 2020.

En general, este tipo de programas muestran una retención más baja que los programas diurnos; sin embargo, al comparar los resultados de retención de primero año con el sistema, la USS muestra una cifra similar al promedio del sistema, 64% versus 65,2% (SIES, 2020).

Para enfrentar una mejora de este indicador, a partir de 2020, se comenzó la aplicación de un instrumento de caracterización inicial a los estudiantes Advance y vespertino, lo que viene a complementar las acciones de nivelación incorporadas en los planes de estudio de dichos programas.

### c) Titulación

A 2020, la USS ha titulado 35.380 profesionales en sus 30 años de existencia, de los cuales 16.823 (47,5%) se titularon en el periodo 2016-2020. La Universidad monitorea tres principales indicadores asociados a la titulación: tasa de titulación por cohorte, tiempo medio de titulación y tasa de titulación oportuna por cohorte. Los dos primeros son indicadores móviles, ya que fijan una cohorte y por ello van modificando su valor con el paso del tiempo. Por eso deben observarse las cohortes más alejadas donde hay una tendencia a la estabilidad.

## 4.5. CUERPO ACADÉMICO

### 4.6.1. POLÍTICA Y DESARROLLO DE LA CARRERA ACADÉMICA

Tal como se señaló en el capítulo de gestión institucional, la Carrera Académica está constituida por cinco componentes:

- El proceso de jerarquización
- El compromiso de actividades académicas
- La evaluación, calificación y promoción académica
- El sistema de remuneraciones
- El perfeccionamiento

Las orientaciones de la carrera académica están establecidas en el Reglamento del Académico (DR N°154/2019). En el periodo 2016-2020, el Reglamento se ha actualizado en dos ocasiones (2017 y 2019), los que han procurado, principalmente, fortalecer los procesos y su gestión. A modo de síntesis, se presenta una breve descripción de cada componente (Tabla 4-9):

Tabla 4-9: Síntesis de los componentes principales de la Carrera Académica.

Componente	Síntesis descriptiva	Categorías o nivel
<i>Jerarquización</i>	Permite el desarrollo de los académicos y el logro de metas estratégicas institucionales. Es realizada por una comisión de jerarquización de cada facultad, mientras que las dos más altas categorías (Titular y Asociado) son definidas por la Comisión Institucional de Jerarquización. Es importante señalar que las bandas salariales de los académicos están asociados a las categorías obtenidas en el proceso de Jerarquización.	Las categorías son: <ul style="list-style-type: none"><li>• Titular.</li><li>• Asociado.</li><li>• Asistente.</li><li>• Instructor.</li><li>• Adjunto.</li><li>• Ayudante Académico.</li></ul>
<i>Compromisos Académicos</i>	Son compromisos anuales entre el Decano y el académico jerarquizado, ingresados a una plataforma, donde se acuerda un producto o realización de actividad por parte del académico, independiente de su asignación académica directa o de funciones de un cargo directivo. Puede ser convenido en los ámbitos de: docencia; investigación, creación y producción intelectual; VcM; perfeccionamiento académico, y gestión académica.	Las áreas en las que los académicos pueden realizar sus actividades son: <ul style="list-style-type: none"><li>• Docencia.</li><li>• Investigación.</li><li>• VcM.</li><li>• Gestión.</li><li>• Perfeccionamiento.</li></ul>

Componente	Síntesis descriptiva	Categorías o nivel
<i>Calificación Académica</i>	La calificación de los académicos de planta es un proceso que se efectúa anualmente y se funda en el desarrollo de las competencias transversales USS y en el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el académico, y los aportes que ellos pueden representar para el mejoramiento de los respectivos planes de desarrollo de las Facultades. Es responsabilidad de cada Decano la validación de los antecedentes con el apoyo de una Comisión Asesora, y el cumplimiento del proceso de calificación informadas en el calendario académico.	Las categorías son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobresaliente.</li> <li>• Sobre lo esperado.</li> <li>• Esperado.</li> <li>• Próximo a lo esperado.</li> <li>• Bajo lo esperado.</li> </ul>
<i>Perfeccionamiento</i>	El perfeccionamiento docente y el sello USS son promovidos por la Vicerrectoría Académica y se deriva de las orientaciones del Proyecto Educativo. En tanto el perfeccionamiento disciplinario es a través de una postulación que aprueba la Vicerrectoría Académica, para lo cual existe un mecanismo denominado Fondo de Apoyo al Desarrollo Académico (FADA; Decreto de Rectoría N° 394/2015).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aplica.</li> </ul>

#### a) Evolución de la jerarquización

Tal como lo señala la normativa institucional todos los académicos (planta u honorarios) deben ser jerarquizados. En el caso de los académicos planta obligatoriamente y, en el caso de los académicos a honorarios, luego de dos semestres (continuos o discontinuos).

En este contexto normativo, desde el 2014, ha habido un proceso para completar la jerarquización de los académicos planta. Esto ha permitido alcanzar, a diciembre de 2020, un 90,5% de ellos jerarquizados (Tabla 4-10). En tanto, para los académicos a honorarios se están adaptando los instrumentos que permitan dar cuenta de las nuevas orientaciones normativas del Reglamento Académico, ajustadas en 2019, dado que históricamente este conjunto de académicos ha tenido una baja representación de jerarquizados.

El logro en jerarquización de los académicos planta el año 2020 refleja las medidas adoptadas en cuanto a exigir la obligatoriedad de la jerarquización de los académicos y a un funcionamiento más eficiente de las comisiones de jerarquización, superando las dificultades que se habían producido en el periodo.

Tabla 4-10: Proporción de académicos regulares planta jerarquizados.

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Académicos planta jerarquizados	79,6%	77,0%	76,3%	72,8%	90,5%

Fuente: Vicerrectoría Académica 2020.

El proceso de jerarquización se activa al momento de la contratación de un académico, y se inicia dentro de los 10 días que siguen, como lo indica el reglamento.

Hasta 2019, el Reglamento del Académico reconocía cuatro categorías académicas: Profesor Instructor, Profesor Asistente, Profesor Asociado y Profesor Titular. Del ajuste reglamentario que entró en vigor en 2020 se agregaron dos nuevas categorías: Profesor Adjunto y Ayudante Académico. Esto obedece al objetivo institucional de favorecer la inserción temprana de estudiantes y/o egresados de la USS que tienen interés por seguir una carrera académica.

Las dos primeras son asignadas por la Comisión de Jerarquización de Facultad, en tanto la categoría de Profesor Asociado es otorgada por la Comisión de Jerarquización Institucional y la de Profesor Titular es validada por la Comisión de Jerarquización Institucional y propuesta al Rector, quien finalmente resuelve. La categoría de Profesor Adjunto es conferida por la Comisión de Jerarquización de Facultad y el Ayudante Académico es validado por la Vicerrectoría Académica.

Al observar los resultados de la jerarquización, se concluye que en el periodo 2016-2020, la proporción de académicos regulares planta jerarquizados, en las diversas categorías, muestra estabilidad (Tabla 4-11). No obstante, se evidencia que las dos más altas jerarquías aumentan su participación pasando de un 8,2% en 2016 a un 11,9% en 2020. En tanto, la jerarquía inicial de profesor instructor desciende desde un 36,8% a un 30,3%, en el período.

Tabla 4-11: Evolución de las categorías académicas de los académicos planta, periodo 2016-2020.

Categoría	2016	2017	2018	2019	2020
Profesor Titular	2,0%	1,8%	1,4%	1,6%	2,7%
Profesor Asociado	6,2%	6,4%	6,4%	6,7%	9,2%
Profesor Asistente	34,6%	34,5%	39,4%	40,0%	48,3%
Profesor Instructor	36,8%	34,3%	29,2%	24,5%	30,3%
Sin jerarquizar	20,4%	23,0%	23,7%	27,2%	9,4%
<b>Total general =</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirección de Análisis Institucional 2020.

Un indicador relevante que permite monitorear la Carrera Académica es la evolución de profesores instructores. Resulta importante destacar lo siguiente; si se analizan específicamente los años 2015 y 2020 se puede verificar el avance efectivo en la carrera académica para el 11% de los profesores que al 2020 constituyen la planta académica regular.

Esto se traduce en que 112 académicos que actualmente se ubican en las categorías Asistente y Asociado avanzaron desde las categorías Instructor y Asistente. Particularmente, 96 académicos de la categoría Instructor avanzaron a la categoría Asistente (93) y a la categoría Asociado (3); en tanto 16 avanzaron desde Asistente a Asociado. Esta evidencia muestra que, el conjunto de mecanismos institucionales permite el desarrollo de la Carrera Académica, del mismo modo el propio esfuerzo y productividad de los profesores garantiza un avance progresivo en su desarrollo.

#### *b) Compromisos académicos*

Los compromisos académicos tienen como fin articular el trabajo de los académicos con los objetivos del Plan de Desarrollo de la Facultad y de la Universidad, permitiendo al mismo tiempo su avance dentro de la carrera académica a través de la calificación y consecuentemente en la obtención de categorías superiores de jerarquización.

La normativa vigente define el Compromiso Académico como “... *un documento convenido entre un académico y el Decano de su facultad, donde ambos acuerdan la entrega de un producto o la realización de una actividad por parte del académico*”. Por su parte, los ámbitos en los que es posible acordar un compromiso académico son: docencia; investigación, creación y producción intelectual; vinculación con el medio; gestión; y perfeccionamiento disciplinario y/o pedagógico. El objetivo de los compromisos académicos es “... *desarrollar individualmente a los académicos y su carrera académica ... colaborar con el logro de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo de cada Facultad*” (Marco General de Compromisos Académicos, DR N°94/2017; Anexo 30).

El proceso de gestión de los compromisos académicos opera desde 2015 y posee los siguientes componentes: sistema informatizado en web, donde los académicos ingresan los compromisos; validación del Director de Escuela y/o Carrera y aprobación del Decano (en el propio sistema); y observación y evaluación de resultados en el proceso de calificación académica.

#### *c) Calificación Académica*

El objetivo de la calificación académica, según la reglamentación vigente es “... *evaluar y medir el desempeño y el grado de cumplimiento de la labor de los académicos de planta en conformidad al Compromiso de Actividades Académicas que asumen, y de las habilidades transversales que exhiban en el desempeño de su labor, a partir de lo establecido en el Proyecto Educativo, y en el Documento Definiciones y valores Institucionales*”. Asimismo, “... *formalizar espacios de reflexión que permitan la necesaria retroalimentación y revisión de los compromisos académicos acordados con las autoridades correspondientes de su unidad académica, de manera que, de esa reflexión, se pueda evaluar de un modo más riguroso el efectivo nivel de los resultados obtenidos*”.

Los resultados de la calificación académica, para el periodo 2016-2019 (Tabla 4-12), muestran que el sistema tiende a ubicar a los académicos en los niveles superiores de desempeño. Por una parte, esto refleja el grado de cumplimiento de los compromisos y la buena evaluación que realizan los estudiantes. Por otra parte, instala el desafío de ajustar los instrumentos de

calificación, lo cual se encuentra en implementación a partir de las nuevas orientaciones establecidas en el Reglamento del Académico, a partir de 2020.

Tabla 4-12: Evolución del desempeño en la calificación académica.

Año	Deficiente	Parcialmente Logrado	Satisfactorio	Sobresaliente
2019	0%	2%	55%	43%
2018	0%	2%	50%	48%
2017	0%	1%	52%	47%
2016	0%	1%	59%	40%

Fuente: Vicerrectoría Académica 2020.

En el marco de la mejora continua, se incorporó una instancia de colaboración al Decano para el proceso de calificación, denominada Comisión Asesora del Decano, regulada en el Reglamento del Académico, que tiene como objetivo revisar los antecedentes de cada académico y así emitir un juicio evaluativo de acuerdo con las categorías establecidas. Además, incluyó la evaluación de competencias transversales institucionales que complementan la evaluación del desempeño académico, así como la instalación de cuatro trayectorias académicas preferentes en las que se sitúan los académicos: docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión. De estas trayectorias se derivan las ponderaciones y los estándares de evaluación. Este cambio, que opera a partir de la calificación académica en 2020, establece cinco rangos de evaluación: Bajo lo esperado, Próximo a lo esperado, Esperado, Sobre lo esperado, y Sobresaliente. Asimismo, establece cuatro etapas: (1) Autoevaluación del académico; (2) Evaluación formal de la Comisión Asesora; (3) Validación del Decano y retroalimentación, y (4) Apelación al Vicerrector Académico.

#### d) *Perfeccionamiento académico*

El perfeccionamiento académico ocurre en el ámbito de la disciplina, el Sello USS y la docencia universitaria.

En relación con el *perfeccionamiento disciplinar*, el Reglamento del Académico establece el programa Fondo de Desarrollo Académico (FADA) como principal mecanismo de apoyo. Los resultados de este programa muestran (Tabla 5-28) que, en el periodo 2018-2019, un total de 68 académicos han accedido al fondo para respaldar estudios de postgrado (57% para estudios doctorado y 43% para estudios de magíster).

Por su parte, la *preparación en el Sello USS* se hace operativa mediante el Diplomado en Humanismo Cristiano, establecido en 2019, y que, por reglamento, todos los académicos los deben aprobar. Los académicos nuevos tienen un plazo de dos años y los que ingresaron con anterioridad a la promulgación del reglamento vigente, un plazo de cuatro años. En 2020, cuando se implementó la primera versión, participaron 80 académicos.



En relación con el *perfeccionamiento en docencia universitaria*, la VRA cuenta con un área especializada para el apoyo en este ámbito. El foco del trabajo, en el periodo 2016-2020, ha sido los cursos formales para profesores y ayudantes, los encuentros de difusión de experiencias de los profesores en docencia universitaria y un programa de observación de clases y acompañamiento en el aula.

La estrategia formativa incluyó la realización de diplomados en docencia universitaria: uno en Docencia en Educación Superior (presencial) y otro en Educación de las Especialidades Médicas (semipresencial).

Complementariamente, el área de desarrollo docente ha formado a los ayudantes en habilidades y estrategias docentes. La información de 2019 y 2020 muestra 933 participantes en cuatro cursos de 30 horas cada uno y cuatro cursos de 8 horas cada uno.

El área de desarrollo docente ha identificado como desafíos reforzar la formación *e-learning* en docencia universitaria, línea que se viene trabajando desde 2019 con un primer diplomado semipresencial, y la articulación de un programa de formación secuencialmente integrado por cursos, diplomados y magíster. Esto se encuentra en su fase inicial pues desde 2020 los cursos han adquirido al estatus de curso de postgrado en docencia universitaria. Esta iniciativa está siendo observada para identificar oportunidades y mejoras.

Otro ámbito promovido es la difusión de las buenas prácticas docentes. Para ello se ha organizado anualmente el Encuentro de Experiencias en Docencia Universitaria que, en el periodo 2016-2020 implicó la participación de 363 académicos y un total de 211 experiencias presentadas (Tabla 4-13). Durante 2020 se realizó en modalidad *online*.

Tabla 4-13: Número de expositores y trabajos presentados en los Encuentros de Experiencias en Docencia Universitaria.

Sede	Santiago	Concepción	Valdivia	De la Patagonia	Total
Nº de trabajos	71	60	50	30	<b>211</b>
Nº de expositores	131	111	80	41	<b>363</b>

Fuente: Vicerrectoría Académica 2020.

Aquí el desafío institucional es escalar estas experiencias a innovaciones y/o investigaciones publicables y capacidad de replicación.

Finalmente, con respecto al programa de observación de clases y acompañamiento en aula de profesores, durante 2018 y 2019 fueron observados 706 profesores y acompañados 113 profesores en 2 o 3 clases con sus respectivas sesiones de retroalimentación. Este programa tiene el desafío de la articulación con las estrategias de formación, con el fin de que la sistematización de sus resultados sea un insumo relevante para el diseño de la oferta de formación en docencia universitaria.

Estos resultados son consistentes con el fortalecimiento de la carrera académica. En este sentido, el área de desarrollo docente ha implementado un conjunto de mejoras en el periodo 2016-2020, entre otras:

- Perfeccionamiento de la modalidad *e-learning* de los programas de formación en docencia universitaria, lo que ha permitido un aumento significativo de cobertura.
- Extensión de los programas de formación universitaria para profesores de pregrado diurno y vespertino, profesores de postgrado y del programa Advance.
- Desarrollo de una oferta que responda a las necesidades de los profesores por sede, o de grupos específicos con problemáticas docentes tales como los profesores con baja evaluación docente por parte de los estudiantes.
- Formación en docencia universitaria a los ayudantes, con un aumento de la cobertura y diversidad de programas.
- Elaboración de recursos educativos con amplia difusión a todos los profesores.
- Desarrollo del Encuentro de Experiencias en Docencia Universitaria en modalidad *online*.
- Rediseño del Programa de Observación, Retroalimentación y Acompañamiento al Profesor en modalidad *online*, especialmente dirigido a aquellos con baja evaluación docente por parte de los estudiantes.

#### **4.5.1.2 Credenciales académicas**

La evolución de los grados académicos de la dotación total muestra un incremento de las credenciales de postgrado, al pasar de 32,5% en 2016 a 35,1% en 2019 (Tabla 4-14). Sigue siendo muy mayoritaria la presencia de académicos solo con grado de licenciado y/o título profesional, lo que se explica por el alto número de académicos a honorarios que efectúan labores de supervisión en campos clínicos, simulación clínica y centros de prácticas, en cuyos casos se valora primariamente la experiencia en terreno y el desempeño que interesa que desplieguen es esencialmente profesional más que académico.

Tabla 4-14: Evolución de los títulos y grados del total de académicos, periodo 2016-2020.

Credencial	2016	2017	2018	2019	2020
Postgrado	32,5%	31,6%	32,0%	35,1%	51,6%
Licenciatura/Profesional	65,6%	66,2%	66,1%	62,3%	46,2%
Técnico	0,6%	0,4%	0,4%	0,3%	0,2%
Sin grado académico <sup>12</sup>	1,4%	1,8%	1,5%	2,2%	2,0%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirección de Análisis Institucional 2020.

Si la evaluación se realiza a nivel de académicos regulares de planta (Tabla 4-15), los resultados se invierten, ya que a 2020 un 86,7% cuenta con postgrado. Además, destaca que este valor ha mejorado sustantivamente desde 2016, cuando alcanzó un 65,2%.

Tabla 4-15: Evolución de los títulos y grados de los académicos regulares de planta, periodo 2016-2020.

Credencial	2016	2017	2018	2019	2020
Postgrado	65,2%	67,8%	69,4%	68,6%	86,7%
Licenciatura/Profesional	30,6%	29,8%	28,9%	26,0%	12,0%
Técnico	0,3%	0,2%	0,3%	0,2%	0,2%
Sin grado académico	3,9%	2,2%	1,5%	5,2%	1,1%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirección de Análisis Institucional 2020.

Esto es consistente con el Reglamento del Académico que plantea la exigencia que todos los académicos de planta deben poseer un postgrado (doctorado, magíster y/o especialidad médica u odontológica). El avance se explica porque había un importante número de académicos cursando sus estudios de postgrado los que durante el último año fueron terminados. Se espera que para fines de 2021 esta cifra sea sobre un 95%.

Cabe destacar la decisión de contratar académicos regulares de planta con dedicación especial a la investigación, los que, entre 2016 y 2019, sumaban un total de 70, y en lo que va de 2020 alcanza un total de 99.

<sup>12</sup> Corresponde a personal docente que realiza actividades muy específicas.

## 4.6. CONCLUSIONES DEL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO

### 4.6.1. JUICIOS EVALUATIVOS Y CONCLUSIONES

La docencia de pregrado ha tenido un significativo progreso en el período 2016-2020, y evidencia una consistencia entre las políticas de la USS y su Modelo Formativo y el accionar educativo. Al respecto, cabe concluir algunos logros y desafíos importantes.

El Proyecto Educativo y el Modelo Formativo actualizado declaran que el estudiante de la USS se encuentra en el centro del proceso docente en el pregrado. En efecto, el diseño e implementación de los currículos, el desarrollo del profesorado, y el nivel de los recursos y servicios están todos alineados para facilitar el aprendizaje.

En este sentido destaca, entre otros elementos: i) El foco de los currículos en resultados de aprendizaje y desempeños esperados y los consecuentes mecanismos de evaluación; (ii) la caracterización inicial, inducción y acompañamiento del estudiante; (iii) la ecualización de las oportunidades de aprendizaje; (iv) la componente de una formación integral e instalación de competencias personales; (v) prácticas (varias tempranas) del alumno y su participación en actividades colaborativas con el entorno y de servicio a la comunidad; (vi) retroalimentación desde el estudiante y el egresado en la evaluación del docente y ajustes de mejora; (vii) servicios de apoyo al alumno, infraestructura y medios facilitadores del aprendizaje (salas especializadas, información, beneficios económicos, simulación clínica, etc.); y (viii) la capacitación de los académicos en estrategias de enseñanza y evaluativas y el fomento del desarrollo de mejoras en el proceso formativo.

Se suma a lo anterior, el proceso de armonización curricular, que incluye la inserción del Sello USS, producto de una reflexión interna, alineada con la capacitación de docentes y de líderes y directivos es un trabajo progresivo que conforma un reforzamiento de la identidad institucional, como asimismo la ampliación y apropiados ajustes aplicados al sistema de acogida, acompañamiento y apoyo al estudiante. Respecto de esto último, es preciso ampliar las estrategias hacia asignaturas iniciales de mayor complejidad.

La USS ha avanzado en la instalación de un sistema de efectividad educativa que busca verificar el nivel de cumplimiento de los perfiles de egreso. Esto comenzó por la propia armonización curricular, avanzó con el fortalecimiento de la evaluación para el aprendizaje en las asignaturas y hoy continúa a través de hitos evaluativos integrativos y otros mecanismos que se encuentran en pleno despliegue, incluyendo los ajustes de actividades extracurriculares con una mejor focalización. Yace aquí el desafío en cuanto que la información que fluye del sistema sea utilizada sistemáticamente para retroalimentar a los estudiantes y hacer ajustes de mejora académica.

Asociado a lo anterior, la USS logró implementar hospitales simulados, estrategia para el aprendizaje en el área de la salud, en todas las sedes y en un muy buen nivel, como también la ampliación digital de cobertura y accesibilidad de la información clave para la enseñanza y el aprendizaje.

Todo lo anterior fue reconocido en una evaluación internacional (acreditación institucional por la agencia europea AQAS), lo que implica un logro en el marco del aseguramiento de la calidad educativa.

Por otro lado, la reciente iniciativa de ampliar la oferta educacional a una audiencia estudiantil distinta en jornada vespertina y vía la modalidad Advance se ha consolidado, respondiendo a una real necesidad en el entorno y bajo el concepto de educación para toda la vida. No obstante, es preciso avanzar aquí en la instalación de los mecanismos de efectividad educativa y una mayor articulación entre el accionar diurno y vespertino.

Las políticas y el progreso de la carrera académica han contribuido a conformar un cuerpo académico con mejores credenciales, mayor productividad académica y satisfacción de los estudiantes con ellos. El desarrollo del cuerpo académico muestra una evolución positiva en términos de su ascenso en la jerarquización, particularmente, desde la categoría Instructor a Asistente. Sin embargo, dado el tiempo requerido para el avance en la jerarquización, la proporción de académicos Asociados y Titulares y el aumento de la proporción de académicos a honorarios jerarquizados, está en tránsito para alcanzar niveles que expresen una adecuada madurez del cuerpo académico. Lo anterior se ha posibilitado producto de que los procesos atingentes al desarrollo de la carrera académica (jerarquización, evaluación de desempeño, compromiso académico, capacitación, incentivos, etc.) se han reforzado y puestos en acción cabalmente. No obstante, dado que los ajustes a estos procesos son recientes, aún persiste un grupo de académicos con una baja percepción de satisfacción en relación con la claridad de los criterios de evaluación y los tiempos de implementación, en particular, respecto de la jerarquización.

La USS ha fortalecido las políticas, estructuras y mecanismos relativos a la vinculación con los egresados y especialmente en lo pertinente al apresto e inserción en el campo laboral, pero aún es preciso una mayor cobertura a través de todas las unidades y sedes y evaluar el impacto de las medidas en progreso.

Finalmente, se ha logrado una interacción de los procesos formativos con el accionar en el ámbito de la vinculación con la sociedad; una interacción que se está conectando con los currículos y en general con la participación creciente de los estudiantes en los proyectos colaborativos de la USS con las comunidades de su entorno. Existe como desafío alcanzar una interacción en similar grado y nivel con el ámbito de la investigación, no obstante que ya se están aquí aplicando algunas estrategias concretas y se tiene claridad respecto de las que deberán ponerse en marcha.

## 4.6.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

### 4.6.2.1. Fortalezas

1. Un Proyecto Educativo y un Modelo Formativo, formalizados, difundidos y actualizados, que proveen un marco claro para el diseño de los planes de estudio y la provisión de medios apropiados para la enseñanza y el aprendizaje y el accionar docente en general.
2. Monitoreo de la viabilidad académica y de recursos para la apertura y desarrollo de las carreras, incluyendo el oportuno cierre o suspensión del ingreso.
3. Alineamiento entre los principios del Modelo Formativo, los perfiles de egreso y currículum, los recursos de enseñanza y aprendizaje, el apoyo a los estudiantes, la formación integral y las oportunidades de experiencia y vida universitaria, la formación en docencia universitaria de los académicos, la investigación y VcM, y los mecanismos de efectividad educativa para el aseguramiento de la calidad.
4. Instalación de la efectividad educativa con foco, en los últimos años, en la capacidad institucional de medición del nivel de logro de los desempeños esperados del perfil de egreso en la trayectoria curricular, esto último a través de hitos evaluativos integrativos.
5. Aplicación constante de una variedad de mecanismos de apoyo al estudiante para acogerlos en la vida universitaria, acompañarlos en su progresión académica, facilitar su éxito y contribuir así a la movilidad social.
6. Evaluación sistemática e integral de los procesos formativos, vía la autoevaluación de carreras, la consulta a informantes clave y la evaluación de profesores y efectividad de los servicios, y la consecución de certificaciones externas de calidad, implicando el monitoreo y análisis de la progresión de estudiantes en el currículum y la aplicación de ajustes de mejora.
7. Un cuerpo académico que evidencia una mejora continua, en términos de credenciales formales, experiencia y productividad académica, y que, crecientemente, se capacita en la enseñanza y evaluación del aprendizaje aportando a la innovación o mejora de la enseñanza en el aula.
8. Una gestión financiera que asegura la viabilidad del Proyecto Educativo y que permite una continua inversión para el cumplimiento de los programas docentes.
9. Articulación creciente de la VcM con el proceso formativo, involucrando directamente a los estudiantes y académicos, lo que se suma a la incidencia en los resultados de aprendizaje e iniciativas de conocimiento temprano, inserción o apresto para el mundo laboral.
10. Trabajo multidimensional con egresados promoviendo su participación en la validación de perfiles de egreso, procesos de autoevaluación, integración progresiva a consejos sectoriales, fomento y retroalimentación sobre empleabilidad y requerimientos de apoyo y educación continua.
11. Políticas, estructuras y mecanismos o actividades que permiten a los estudiantes una variada experiencia universitaria, dentro y fuera del aula, con espacios de participación en

el ámbito cultural, social, deportivo, artístico y gremial que complementan su formación académica.

#### **4.6.2.2. Debilidades**

1. Existe un conjunto acotado de carreras de pregrado diurno que requieren mejorar su empleabilidad de primer año.
2. Los procedimientos asociados a la jerarquización y calificación académica deben asegurar una mayor oportunidad y eficiencia.
3. Existe una menor proporción de académicos titulares y asociados y un bajo porcentaje de académicos regulares a honorarios jerarquizados.



## 5. SOBRE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Consistente con su Misión y Visión, la Universidad ha asumido decididamente, junto con la docencia y la investigación, el desarrollo de la función de vinculación con el medio, entendida como un aporte a la sociedad, que implica establecer relaciones recíprocas y sistemáticas, de beneficio mutuo con las comunidades del territorio.

El área de Vinculación con el Medio fue creada temprana y formalmente como parte de la vida institucional. Su consolidación, con las características que actualmente posee y logros alcanzados, es el resultado de la aplicación de claras y definidas políticas y mecanismos, acompañado por permanentes procesos de revisión y evaluación de su quehacer. Ello ha sido reconocido en el proceso de acreditación institucional con la CNA en 2016 y asimismo en la acreditación internacional con la agencia europea AQAS en 2018.

Efectivamente, en el período 2016-2020, se han afianzado los mecanismos, las acciones y los resultados en este ámbito, actualizando y difundiendo a la comunidad universitaria las políticas institucionales e implementando nuevas y diversas líneas de desarrollo que potencian la relación con el medio. Todo esto, (i) con el fin de identificar, y abordar en conjunto, las problemáticas de relevancia territorial, articulándolas, al mismo tiempo, con las otras funciones universitarias; y (ii) como una forma de lograr el reconocimiento de su aporte y proyección en el entorno local, regional y nacional.

### 5.1. POLÍTICA, PROPÓSITOS Y OBJETIVOS

En su política institucional (Anexo 31), la Universidad define la Vinculación con el Medio como una función esencial e identitaria, que da pertinencia al Proyecto Educativo y el Modelo Formativo. Ella responde a los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021, y se articula con diversos instrumentos normativos que enfatizan la importancia de la conexión con el entorno, los que se constituyen, a su vez, en medios para su implementación. A su vez recoge la trayectoria institucional en la materia y los aprendizajes esenciales acumulados, y orienta los medios para abordar los compromisos y desafíos asumidos, en un contexto de mayor complejidad.

El propósito de la política es el ***fortalecimiento de una cultura de apertura, conexión e integración con la sociedad, que impulsa la innovación desde los desafíos territoriales, articulando la docencia y la investigación aplicada, con el fin de dar pertinencia al proyecto educativo y contribuir al desarrollo sostenible de las regiones y el país.***

La implementación de la Vinculación con el Medio se sustenta en el reconocimiento y profundización de dos principios fundamentales y complementarios: la co-construcción y la bidireccionalidad.

El principio de **co-construcción** reconoce el significado de que la Universidad, actores internos y externos compartan objetivos comunes más allá de un acoplamiento de necesidades o miradas, interrelacionándose y articulándose para buscar una solución conjunta e integradora. Su propósito es lograr un diseño participativo, junto a actores del mundo público y/o privado, organizaciones de la sociedad civil, así como otras instituciones de educación

superior mediante un trabajo colaborativo. Constituye, al mismo tiempo, un tipo de aprendizaje activo que se desarrolla en una colectividad no competitiva, ya que busca construir soluciones que impacten positivamente a su entorno.

La **bi-direccionalidad**, por su parte, busca generar contribución e impacto tanto en la Universidad y sus integrantes, como en la sociedad, mediante la creación de espacios experienciales de formación profesional y disciplinar que permiten en los estudiantes un desarrollo integral como ciudadanos, ofrece oportunidades de crecimiento para los académicos y evolución en su carrera académica, y la retroalimentación del currículo de los programas de estudio, identificando oportunidades del entorno e impulsando un desarrollo institucional conectado con la realidad del país y la comunidad. Asimismo, busca generar impacto externo a través del beneficio directo y el desarrollo de capacidades en las comunidades que son el centro de cada intervención, aportando gradualmente al diseño, implementación y evaluación de la política pública desde el territorio.

Ambos principios se encuentran estrechamente relacionados, pues una iniciativa que considera la co-construcción desde su planteamiento podrá garantizar su pertinencia y la idoneidad de los impactos bidireccionales esperados. Por otra parte, la bi-direccionalidad afianzará el compromiso de los actores, tanto internos como externos, en el diseño y ejecución de una iniciativa, para el logro de beneficios mutuos.

### **5.1.1. PRINCIPALES COMPONENTES DE LA POLÍTICA**

#### **A) Objetivos**

La política ha establecido los siguientes objetivos que permitan dar cumplimiento al propósito general de la VcM en la Universidad:

1. Profundizar la comprensión de las problemáticas del entorno y la identificación de oportunidades para el aporte e involucramiento de cada una de las funciones misionales.
2. Involucrar a la comunidad universitaria, académicos, funcionarios, directivos, estudiantes de todas las modalidades de estudio, en iniciativas sistemáticas de vinculación con el medio, articulando la docencia y la investigación aplicada, en torno a las prioridades emanadas desde la sociedad, procurando un desarrollo gradual y sostenido que amplifique en el tiempo el impacto bi-direccional.
3. Fortalecer las capacidades del cuerpo académico para abordar los desafíos que enfrenta el medio, para amplificar la contribución de la USS desde la esencia de su quehacer institucional, reconociendo en el desarrollo académico e institucional la relevancia de esta función.
4. Impulsar en todas las Facultades, escuelas, programas (de pregrado y postgrado) y sedes acciones concretas que fomenten el trabajo multidisciplinario y experiencial, formando profesionales idóneos para enfrentar los desafíos regionales, en conexión con la realidad y conocimientos globales.

5. Incrementar la contribución al desarrollo territorial sostenible, a partir de programas territoriales hitos, que, desde la realidad local y regional, impulsen la innovación y creación de nuevo conocimiento, amplificando su aporte a nivel nacional.
6. Incentivar la generación de redes de colaboración locales, nacionales e internacionales, especialmente alianzas con otras instituciones de educación superior, organismos públicos y privados, organizaciones de la sociedad civil y otros, que permitan proyectar el crecimiento y la sostenibilidad de los programas.
7. Potenciar el vínculo con sus egresados, buscando la retroalimentación constante en el desarrollo institucional y convocándolos a un involucramiento permanente con los desafíos de la sociedad.

Para el logro de estos objetivos y la amplificación de la contribución de la Universidad a la sociedad, se establece como fundamental la articulación de la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y Proyectos Institucionales con la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Investigación y Doctorados.

## **B) Modelo VcM**

El modelo de VcM, reconoce la existencia de diversas formas de relacionarse con la sociedad, que son valiosas y permiten aproximarse a los actores y necesidades del territorio, desde el quehacer universitario. Se definen dos tipos de iniciativas: colaborativas y tradicionales, ambas valiosas y que se complementan para lograr los propósitos establecidos. Estas permiten sinérgicamente, desde la reflexión académica, interpelar y proponer a la sociedad, evidenciando una Universidad comprometida con lo público.

Como principal ámbito de desarrollo se promueven las **Instancias colaborativas**, las que constituyen un reflejo de una nueva visión de la relación entre Universidad y sociedad, caracterizada por el establecimiento de relaciones horizontales y cooperativas, materializando el rol que demanda la sociedad a la institución universitaria en la actualidad. Constituyen acciones diseñadas en conjunto entre la Universidad y actores presentes en el territorio, para enfrentar los desafíos y problemáticas que emanan de éste, incorporando capacidades locales que aportan valor al diseño y permiten la implementación de dichas soluciones, a través de las cuales se armonizan los impactos internos y externos. Se espera generar, a partir de estas iniciativas, una contribución significativa a nivel institucional, en los estudiantes y en los académicos, que genere un cambio valioso para la sociedad.

Este modelo igualmente reconoce las denominadas **instancias tradicionales**, las cuales poseen una larga data en la tradición universitaria, que emergen desde la Universidad y buscan aportar en el mediano plazo al entorno relevante. En su origen, se concibieron como una extensión de la función educativa hacia la sociedad, difundiendo el conocimiento y reflexión académica, y facilitando el acceso a determinados servicios como un aporte a la comunidad. Con el paso de los años se espera, en este tipo de iniciativas, una incorporación sistemática y enriquecida por los principios de co-construcción y bi-direccionalidad.

En la Figura 5-1 se visualiza la evolución de la relación entre Universidad y sociedad, a partir de un modelo tradicional, caracterizado por la unidireccionalidad a un modelo de mayor complejidad, acorde con la sociedad actual, que sitúa en el centro a las problemáticas locales,

como propósitos comunes de la Universidad y la sociedad, distinguiendo niveles territoriales y estableciendo la complementariedad de los principios de co-construcción y bi-direccionalidad que configuran todo este relacionamiento.

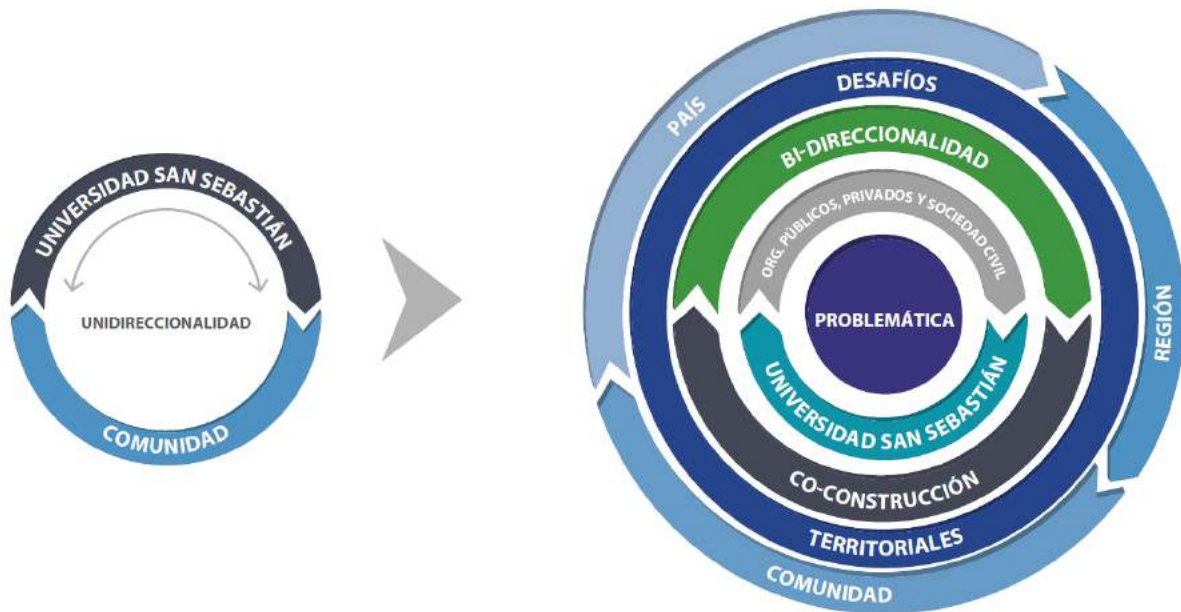


Figura 5-1: Evolución de la Vinculación con el Medio USS

### C) Niveles de alcance en los territorios

La Universidad San Sebastián por su origen regional, considera como un compromiso permanente e irrenunciable el contribuir a la sociedad desde la realidad particular de cada uno de los territorios donde se encuentra inserta, y a partir de ella proyectar su aporte, amplificando su red de colaboración y conectándose con actores interregionales, nacionales e internacionales. Esta visión permite potenciar la generación de nuevo conocimiento con aporte territorial, compartiendo experiencias con actores de distintos niveles que puedan repercutir en la mejora de la calidad de vida y el desarrollo sostenible de la región y el país.

Coherente con ello, considera el acercamiento al territorio como esencial para el levantamiento de problemáticas, oportunidades, necesidades y desafíos.

Se entiende como territorio el espacio donde se relaciona el entorno natural con las interacciones culturales, sociales, políticas y/o económicas que establecen los diversos actores que coexisten en él. Constituye un concepto interdisciplinario que permite el estudio de las realidades sociales y que logra imprimir una relevancia central a los procesos que ocurren en éste, ya sea en lugares contiguos o conectados en red. Se debe considerar que en un territorio coexisten una diversidad de actores que, si bien pueden compartir la misma visión cultural, sus intereses pueden llevarlos por caminos diferentes en el proceso de materialización de sus metas y objetivos.

## D) Enfoque del impacto

Dada la complejidad de su quehacer, la amplia variedad de iniciativas en que se expresa el trabajo colaborativo con el entorno y las múltiples aproximaciones metodológicas para evidenciar su contribución, se han identificado diferentes impactos desde el involucramiento en instancias concretas, considerado como una forma de agregar valor al desarrollo interno de la universidad -y su comunidad- y al desarrollo externo del territorio.

Considerando la visión territorial y la diversidad de ámbitos en que la Universidad puede involucrarse, a fin de evidenciar la labor en la complejidad que demanda hoy la sociedad, se han definido cuatro dimensiones de impacto externo, en los cuales la comunidad académica, en colaboración con otros actores, puede contribuir:

- Desarrollo económico-productivo: impulsar el desarrollo económico integral de los territorios y sus habitantes.
- Calidad de vida: proponer, implementar y evaluar acciones que apunten a mejorar la calidad de vida de la comunidad, propiciando la educación y el acceso a la salud integral bajo el concepto de “un mundo una salud”, impulsando mejoras en ámbitos educativos y fomentando la integración.
- Medio Ambiental: promover acciones que fomenten la preocupación por la protección de los ecosistemas y la gestión sostenible de recursos naturales.
- Artes, Culturas y Patrimonios: promover el acceso a la cultura, fomentando el cultivo de las artes y la valoración del patrimonio del territorio.

Desde la realidad regional se considera que el aporte en estas dimensiones está por esencia vinculado al desarrollo de los territorios y enraizado profundamente en las prioridades que hoy deben ser relevadas en la política pública. Así, la Universidad se transforma en un actor relevante al articular desde esta visión e involucrarse gradualmente en el diseño, implementación, evaluación y propuesta a la política pública, dando cuenta del rol público de la Institución. Al mismo tiempo, la Universidad puede contribuir en la disminución de barreras de acceso al conocimiento y servicios de mayor especialización, fortaleciendo la generación e instalación de capacidades en el capital humano local y el desarrollo continuo de las organizaciones e instituciones.

Por otra parte, y respecto al desarrollo institucional los impactos internos de la VcM se agrupan en tres niveles:

- a. Desarrollo institucional: fortalecimiento de las habilidades de la Universidad para establecer alianzas sostenibles con el medio y la retroalimentación para un desarrollo curricular con mayor pertinencia.
- b. Desarrollo profesional de los académicos: acceso a experiencias poco habituales en el ejercicio académico para vincularse con el conocimiento local. Al mismo tiempo entrega la oportunidad para el desarrollo de proyectos sostenibles, vinculados con recursos y necesidades externas.
- c. Fortalecimiento de la experiencia formativa e integral de los estudiantes: aportando en el logro de desempeños y aprendizajes disciplinares, así como también en el desarrollo

de habilidades de ciudadanía, transversales, actitudinales, y su contacto con redes laborales y profesionales.

## 5.2. RESULTADOS

Como consecuencia de las distintas estrategias y mecanismos desplegados por la Universidad para el cumplimiento de los objetivos de la política, se pueden advertir los siguientes resultados:

- Proyectos Colaborativos: desde el 2015 han sido el principal mecanismo implementado transversalmente en las unidades académicas bajo los principios de co-construcción y bidireccionalidad, experimentando una progresiva complejidad, y es a partir de ellos que se presentan más adelante los resultados.

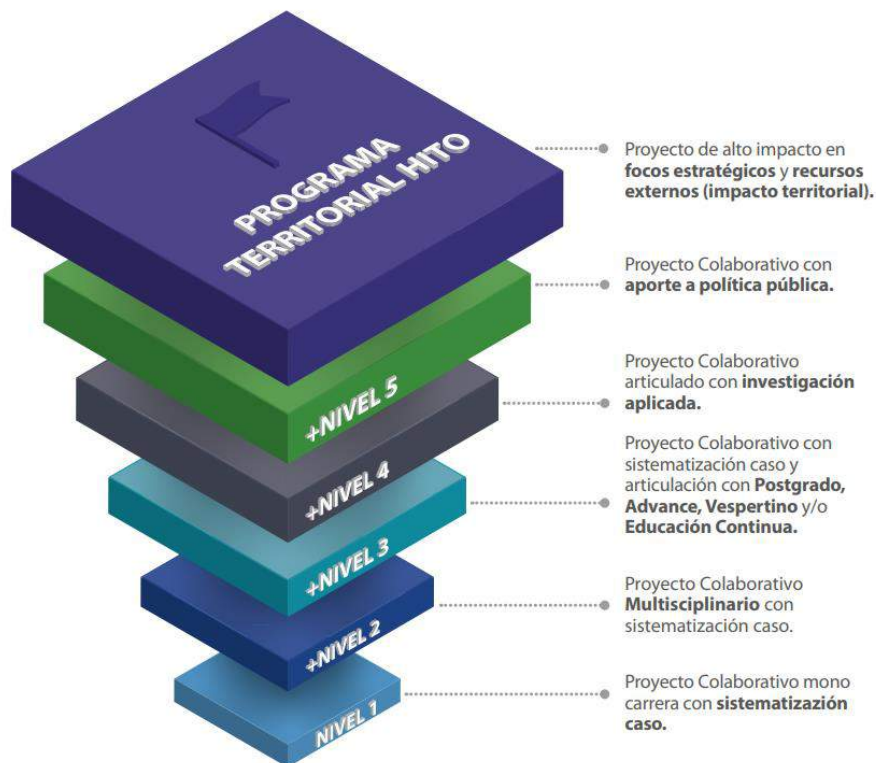


Figura 5-2: Evolución y Foco de los Proyectos Colaborativos

Como se observa, la mayor complejidad de los proyectos considera la agregación de ámbitos, lo que puede ser producto (1) de la evolución y madurez de un proyecto en el tiempo, o bien (2) porque se ha levantado desde su origen con una lógica compleja. En este sentido, la imagen permite advertir que el escalamiento implica, además, una focalización de los esfuerzos, por lo que la tendencia esperada es una disminución en la dispersión y número de proyectos, pero con un impacto mayor; situación que ya está en



progreso. Es interesante destacar que, en el 2020, 6 programas de postgrados y 12 de la modalidad Advance y vespertino participaron en la ejecución de proyectos colaborativos.

- Instalación de Programas Territoriales Hito: actualmente existen 12 programas, 3 en cada sede. En ellos se ha incorporado la investigación aplicada, proyectos colaborativos asociados a la docencia, red de colaboración y despliegue territorial.
- Constitución de Consejos Consultivos Territoriales (uno por sede): se iniciaron de sur a norte, liderando su implementación la sede De la Patagonia. Paulatinamente se han transformado en instancias relevantes de encuentro y articulación entre el mundo privado y público, permitiendo reflexionar sobre las prioridades para el desarrollo de las regiones. En ellos participan activamente Intendentes, Gobernadores, Alcaldes, Organizaciones de la sociedad civil, y representantes del mundo empresarial.
- Proyectos de Políticas Públicas: el año 2019 la Institución decide impulsar su contribución implementando el Concurso de Políticas Públicas USS liderado en una etapa inicial por el Rector.
- Consejos Sectoriales: implementados en todas las facultades, convirtiéndose en una instancia valiosa de retroalimentación a nivel disciplinar. En el 2020 mantuvieron su actividad incrementando su aporte al identificar condiciones excepcionales que se presentaban en cada área.
- Constante realización de actividades de extensión académica: que son implementadas sistemáticamente por las unidades académicas desde el 2015. En el año 2020 se incrementaron este tipo de actividades en modalidad webinar, amplificando las oportunidades de participación de relevantes expositores nacionales e internacionales.

En el caso de las **instancias tradicionales**, cuyo valor se arraiga en la tradición universitaria que busca aportar en el mediano plazo al entorno relevante, actualmente existen 20 Centros, Institutos y Áreas, que despliegan su acción a partir de una visión más unidireccional, pero que han evolucionado en los últimos años en base a los principios de co-construcción y bi-direccionalidad.

Para la evaluación de resultados e impactos se tomó la decisión de avanzar con un enfoque mixto. Por un lado, fortaleciendo indicadores transversales y, por otro, profundizando en la medición de impacto específico de proyectos y programas.

La presentación de resultados e impactos se aborda desde la perspectiva institucional, en el desarrollo académico y en los estudiantes.

### 5.2.1. RESULTADOS A NIVEL DE LOS ACADÉMICOS

Los académicos son actores clave en el desarrollo de la Vinculación con el Medio, ya que se busca impulsar con ellos el trabajo colaborativo, el desarrollo de proyectos, la innovación



educativa, oportunidades para el desarrollo profesional y fortalecimiento de la docencia, haciendo de la vinculación con el medio una parte esencial de su quehacer.

### 5.2.1.1. Participación de académicos en Proyectos de Vinculación con el Medio

Como se puede constatar en la Tabla 5-1, existe un crecimiento sostenido en los últimos tres años en el número de académicos participantes. Las sedes de Concepción y Santiago son las que concentran un número mayor, lo que es coherente con la cantidad de iniciativas implementadas y el tamaño de las sedes.

Tabla 5-1: Número de académicos participantes en proyectos colaborativos VcM 2016-2020.

Año	Santiago	Concepción	Valdivia	De la Patagonia	Total
2016	112	185	81	91	<b>469</b>
2017	83	142	67	46	<b>338</b>
2018	117	119	48	52	<b>336</b>
2019	133	128	60	48	<b>369</b>
2020 <sup>13</sup>	123	136	58	58	<b>375</b>

Fuente: Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y Proyectos Institucionales 2020.

### 5.2.1.2. Oportunidades para el desarrollo profesional

El involucramiento en acciones de Vinculación con el Medio puede resultar en el fortalecimiento de las habilidades del académico para su desempeño disciplinar; de algún modo el desarrollo profesional se ve enriquecido a partir de las diversas y novedosas experiencias. En este ámbito, en la encuesta realizada a directivos en 2019 estos indicaron que las principales motivaciones de los académicos para participar en proyectos eran, en primer lugar, el contribuir al desarrollo de las comunidades, impactando positivamente desde su profesión (75%) y, en segundo lugar, la posibilidad de establecer relaciones con organizaciones externas que les permitan ampliar sus redes profesionales (34%).

### 5.2.1.3. Fortalecimiento de la docencia

El trabajo en este tipo de acciones es una oportunidad para el desarrollo de habilidades de docencia en los académicos; por ejemplo, para encontrar mayores experiencias y contenidos para transferir a la sala de clases, y nuevas prácticas didácticas. En este ámbito, los directivos señalan que las principales motivaciones vinculadas a la docencia corresponden a generar instancias para que los estudiantes puedan obtener otros aprendizajes, por sobre todo

<sup>13</sup> Estimación cierre 2020.

prácticos (90%) y mejorar las opciones de los académicos en el desarrollo de su carrera académica (36%).

En los académicos se observan resultados positivos y avance en su involucramiento en proyectos de vinculación con el medio. Después de la focalización institucional tendiente a profundizar los vínculos con el medio, se ha observado un aumento global de académicos participando en proyectos, acompañado del impulso al trabajo colaborativo y multidisciplinario. Esta evolución es coherente con los fundamentos y principios impulsados por la Política, y muestran el logro de avances hacia la instalación de la colaboración como un eje central de su desarrollo.

### **5.3. IMPACTOS**

El principio de bidireccionalidad, que está en la base del quehacer de VcM plantea el foco en lograr transformaciones positivas tanto interno como externo. A continuación, se presentan los impactos alcanzados.

#### **5.3.1. IMPACTOS INTERNOS**

##### **5.3.1.1. Impactos a nivel de los académicos**

Las instancias de Vinculación con el Medio fomentan el desarrollo profesional de los académicos, abriendo una oportunidad de acceso a experiencias poco habituales en su ejercicio, y el desarrollo de proyectos sostenibles, vinculados con recursos y necesidades externas.

###### *A) Vinculación con conocimiento local*

Los proyectos ofrecen a los académicos la oportunidad para interactuar, compartir y aprender de las comunidades externas. Existe un gran cuerpo de conocimiento valioso en las comunidades locales, empresas, instituciones y personas externas a la Universidad, a los cuales los académicos sólo pueden acceder por medio del contacto directo o interacción. De modo retrospectivo, este nuevo conocimiento enriquece la práctica formativa y el desarrollo académico.

###### *B) Desarrollo de proyectos sostenibles*

La Vinculación con el Medio puede constituir un impulso a proyectos de este tipo y a otras instancias de vínculo con el medio. Puede también facilitar el desarrollo de iniciativas sostenibles dada la fortaleza de los vínculos de confianza con organizaciones externas, los lazos establecidos con los territorios, el fortalecimiento de las relaciones y conectividad interna, la pertinencia entre las iniciativas y las necesidades y desafíos sociales, y la obtención de otras fuentes de recursos que aseguran la continuidad de las iniciativas.

Tanto el número de proyectos como el monto de los fondos acumulados anualmente ha ido en aumento durante los últimos tres años; esto da cuenta del afianzamiento de los lazos y la validación de los académicos en la comunidad para aportar a la solución de temas prioritarios. Entre el año 2018 y 2020 se han adjudicado 33 proyectos con fondos externos, por un total de MM\$2.678, donde han participado 107 académicos y administrativos.

### **5.3.1.2. Aporte a la política pública**

Por otra parte, a través del quehacer de los centros, se han levantado diversas propuestas de políticas públicas. En 2019 y 2020, a través del Concurso de Políticas Públicas y otras instancias, se han desarrollado 13 estudios como un aporte al debate de tales políticas. La relevancia de este aspecto ha llevado a implementar este mecanismo de manera transversal en la institución. La mayor parte de estos proyectos tiene asociados investigadores externos lo cual contribuye a la creación y fortalecimiento de redes académicas y profesionales externas.

## **5.4. CONCLUSIONES DEL ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO**

### **5.4.1. JUICIOS EVALUATIVOS Y CONCLUSIONES**

Desde el proceso de acreditación anterior, la función de Vinculación con el Medio ha logrado importantes avances en su desarrollo. Esto ha sido producto de una clara definición de la política institucional sobre sus propósitos, de un adecuado diseño e implementación de los mecanismos y del trabajo mancomunado de directivos, académicos y estudiantes con los actores relevantes de cada territorio.

En el período 2016-2019 la Universidad ha logrado consolidar el enfoque colaborativo como medio y mecanismo, lo que se expresa en la actualización de la política, a partir de la cual se advierte la incorporación del enfoque territorial en cuanto eje de su accionar, como en el aseguramiento de la pertinencia del Proyecto Educativo y en la focalización de los esfuerzos y recursos institucionales.

Junto con ello, ha diseñado mecanismos como son los Programas Territoriales Hito, los Consejos Consultivos Territoriales y los Proyectos de Política Pública. Estos le han permitido no sólo impulsar, promover y desplegar la política con mecanismos concretos de articulación con investigación, sino también alinearse con las prioridades regionales y locales, generando un vínculo virtuoso Universidad-Territorio.

En este ámbito, es importante destacar que los Programas Territoriales Hito, cuyos componentes dan cuenta del valor agregado que la asociatividad Universidad-Territorios puede alcanzar, generando un alto impacto territorial y posicionando a la Universidad como un referente en las zonas y en las temáticas de intervención.

Como parte de la evolución, se ha impulsado la búsqueda de fondos externos para el financiamiento de esta función, concretándose con la adjudicación de fondos públicos y aportes de privados por montos superiores a los MM\$2.600 en 3 años.

Por otra parte, las instancias tradicionales continúan siendo un medio de vinculación institucional que se hace cargo de los desafíos académicos de las unidades y la progresiva necesidad de contribuir con el entorno a partir de las dimensiones de impacto que se han establecido como prioritarias. Desde la perspectiva interna, constituyen también un espacio de apertura a redes, nuevas ideas y oportunidades para el desarrollo de instancias colaborativas, en un marco que propicia la reflexión académica y la contribución externa.

En el último período la Universidad ha avanzado sustantivamente en la medición de la contribución de la vinculación con el medio con un conjunto de indicadores y verificadores consistentes y replicables. En este sentido, se puede constatar la sofisticación en los indicadores de resultados e impactos, incorporando aquellos que evidencian la articulación con la docencia de pregrado y los aprendizajes de los estudiantes, lo que constituye la superación de la debilidad identificada en el proceso de acreditación anterior.

De este modo, la Universidad puede mostrar, cuantitativa y cualitativamente, cómo las acciones de la Vinculación impactan en los procesos formativos, especialmente a nivel de pregrado, y en el entorno relevante.

Por otra parte, resulta muy significativa y estimulante la alta valoración que manifiestan las organizaciones con las que se ha trabajado en cuanto al aporte que han implicado para ellas estas actividades, así como el reconocimiento de los estudiantes a la contribución de éstas a su formación profesional. Ciertamente se presentan como desafíos para el próximo tiempo fortalecer la articulación con la investigación y el postgrado, y ampliar la conexión con redes internacionales, aspectos ambos que se encuentran en un estado inicial de desarrollo.

En suma, la USS tiene instalada una capacidad institucional expresada en: (i) un equipo de directivos y profesionales calificados y con presencia en cada sede; (ii) procesos formales y comunicados que hacen operativa la política; (iii) un presupuesto adecuado que hace posible los desafíos estratégicos del área, y (iv) una probada experiencia de una década en gestión de proyectos de VcM.

## **5.4.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

### **5.4.2.1. Fortalezas**

1. Una Política de Vinculación con el Medio actualizada, formalizada y reconocida por la comunidad, la cual asegura la pertinencia del Proyecto Educativo, incorporando el enfoque territorial, y por ende incrementando su contribución al desarrollo regional.
2. La capacidad de desplegar transversalmente, en todas las facultades y sedes, de manera sistemática y formalmente la perspectiva colaborativa a través de los proyectos de política pública y colaborativos, consejos sectoriales y extensión académica, incorporando el enfoque territorial a partir de los Programas Territoriales Hito y los Consejos Consultivos Territoriales.
3. La instalación de mecanismos para el diseño e implementación de las instancias colaborativas que han incorporado en su estructura el vínculo con los procesos formativos, provocando un impacto directo en los aprendizajes de los estudiantes (foco en pregrado),

en la retroalimentación del currículo y en el levantamiento de la oferta de nuevos programas.

4. Amplia red de colaboración de la USS con su entorno relevante que genera oportunidades de aprendizaje para los estudiantes, así como relaciones horizontales entre los académicos y los profesionales de las instituciones del entorno.
5. Una robusta estructura organizacional responsable de impulsar y desplegar la política de Vinculación con el Medio que garantiza una mirada especializada a nivel estratégico, un apoyo operativo a sedes y facultades y un despliegue de procesos formales que aseguran la ejecución de los proyectos.
6. Un conjunto de indicadores y verificadores que permiten medir resultados e impacto de la vinculación a nivel interno, así como a nivel externo, cuyo análisis permite el levantamiento de acciones de mejora continua.
7. Recursos presupuestarios suficientes para el desarrollo de esta función, junto a la capacidad de apalancar progresivamente recursos externos.
8. El despliegue de instancias de formación para el fortalecimiento de las capacidades y herramientas en los académicos necesarias para el desarrollo de la vinculación con el medio.
9. Desarrollo sostenido de la plataforma de VcM, que actualmente permite reportería y al mismo tiempo visibilidad de las iniciativas desarrolladas.

#### **5.4.2.2. Debilidades**

1. El despliegue de mecanismos de VcM en postgrado y en programas Advance y vespertino está en etapa de implementación, debiendo fortalecer la realización de iniciativas con espacios de formación experiencial y multidisciplinaria conectadas con las problemáticas de la sociedad.
2. Se han generado mecanismos concretos para fortalecer la articulación entre VcM e Investigación, como son los PTH, Consejos Consultivos Territoriales, pero es necesario fortalecer su implementación para el logro de impactos.
3. La generación de redes internacionales para el logro del propósito de la vinculación con el medio está en una etapa inicial y debe ser fortalecida institucionalmente para amplificar el impacto interno y externo.

## PARTE III: LA TRANSICIÓN HACIA UNA UNIVERSIDAD COMPLEJA

### 6. SOBRE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y EL POSTGRADO

Aunque en esta ocasión la USS no presenta las áreas de investigación y doctorado al proceso de acreditación, se ha considerado necesario adjuntar la información de las acciones emprendidas en estas áreas en el camino hacia una Universidad compleja.

En primer lugar, se analiza la investigación y doctorados, ya que ambos están estrechamente relacionados y tienen una gestión unitaria en la Vicerrectoría de Investigación y Doctorados (VRID). Luego se presentan antecedentes sobre los programas de magister y especialidades médicas y odontológicas, dependientes de la Vicerrectoría Académica.

#### 6.1. DE LA INVESTIGACIÓN

La USS es una universidad joven (30 años) y más joven aún en el desarrollo de la investigación y creación de programas de doctorado y magister académicos, investigación y desarrollo. Desde su fundación en 1989 se encuentran algunas iniciativas o declaraciones de voluntad de integrar la investigación a la función académica, pero no es sino hasta el año 2013 en que se declara en su Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) la necesidad de establecer las capacidades para el fortalecimiento de la investigación y es así cómo se deja de manifiesto en el Plan Académico Quinquenal, en donde se aprueban recursos para el desarrollo de la investigación. En 2015 se establece una Dirección General de Investigación dependiente de la Vicerrectoría Académica y se aprueba un Reglamento de Investigación.

El año 2014 se crea el Instituto de Historia (DR N°62/2014), se contratan investigadores que califican para el claustro de doctorado, se crea el Doctorado de Historia (DR N°23/2017) fortaleciendo las capacidades instaladas para la investigación en el área de humanidades y con un proyecto de generar conocimiento y publicar una serie de Historia de Chile. Posteriormente, durante los años 2019 y 2020 se contratan 5 (cinco) investigadores adicionales para fortalecer el claustro y se presenta a acreditación ante la CNA en diciembre 2020.

En el PDI 2016-2021 se estableció como un objetivo estratégico el *“Crear un espacio para la investigación con áreas y núcleos focalizados para fomentar la productividad y la generación de proyectos en el ámbito de la investigación, y que contribuyan a la acreditación de postgrados relacionados”*. Consistente de esto, en el año 2017 (DR N° 55/2017), se creó la Vicerrectoría de Investigación y Doctorados (VRID) asignándole el objetivo de *“centralizar la coordinación y el apoyo a todas las iniciativas de proyectos de investigación, creación de doctorados y de magíster científicos y académicos que surjan desde las distintas unidades académicas de nuestras sedes universitarias, procurando la más pronta acreditación de cada programa, a fin de proyectar su permanencia en el tiempo, y que puedan hacer un aporte serio*

*a la creación de conocimientos que representen una efectiva contribución al desarrollo humano y social”.*

La declaración, en el Plan de Desarrollo, sobre la importancia de la investigación se concreta en inversiones considerables para instalar las capacidades de investigación y doctorados. El 2016 comienza a funcionar el Centro de Biología Celular y Biomedicina – CEBICEM instalado en un laboratorio de 926 m<sup>2</sup> con tecnología de punta en el campus Los Leones, con una inversión aprox. de 4.500 millones de pesos, con la contratación de investigadores calificados para constituir un claustro con lo que se crea el Doctorado en Biología Celular y Biomedicina (DR N°16/2017). A partir del 2019 se contratan nuevos investigadores y se integran de investigadores otras facultades para constituir el claustro actual con el cual fue acreditado por la CNA en diciembre de 2020 (hasta diciembre 2023).

El año 2019, mediante el DR N° 13/2019, se nombra el actual Vicerrector de Investigación y Doctorados y el año 2020 se reestructura la unidad incorporando una Dirección General y dos direcciones, Dirección de Investigación y Desarrollo y Dirección de Doctorados y se formaliza la Política de Investigación institucional (DR N°76-2020).

Dentro de este proceso de fortalecimiento de la investigación y doctorados, el año 2019 se inicia un plan de contratación de investigadores por concurso público nacional o internacional, instalando una nueva modalidad de provisión de cargos de investigadores altamente calificados, contratando investigadores en las unidades académicas de Ingeniería, Ciencias de la Salud, Historia, Salud Pública, Nutrición, Medicina Veterinaria y Economía. Similar procedimiento se realiza en el año 2020 (concurso público, abierto competitivo), para reforzar los claustros de Historia y Filosofía.

En paralelo, durante el año 2019 se inician conversaciones con la Fundación Ciencia y Vida las que culminan en octubre de 2019 con un acuerdo marco de integración que busca: *“Aunar esfuerzos en los ámbitos de la investigación científica de alta calidad en biomedicina, ciencias de la salud y otras áreas del conocimiento; en la docencia y entrenamiento avanzado de capital humano, incluyendo programas de doctorado y postdoctorado en las distintas áreas de ciencias biológicas y biomédicas como también en docencia de pregrado; en actividades del área del emprendimiento, bio-negocios y transferencia tecnológica y, también, en actividades y programas de difusión de ciencia y tecnología”.*

La integración está en desarrollo y ha significado la contratación de un conjunto de 19 investigadores por parte de la USS, su incorporación gradual a docencia de pregrado, y la creación, en conjunto con académicos de la Universidad, de los siguientes tres programas de doctorado: Biología Computacional (DR N°27/2020), Biotecnología y Bioemprendimiento (DR N°29/2020) e Inmunología y Microbiología (DR N°31/2020). Durante los años 2021 y 2022 la actual Fundación se incorporará físicamente al Campus Cumming, dando vida al primer Parque Científico Tecnológico de una Universidad privada, con una superficie aproximada de 5.000 m<sup>2</sup>.

Ambas instituciones colaboran entre sí, con la meta de alcanzar en el mediano plazo una plena y total integración en sus actividades, impulsando iniciativas conjuntas con instituciones y organizaciones públicas y privadas, incluyendo programas de proyección internacional, cursos



avanzados, estadías de investigación en sus instalaciones o en el extranjero, y actividades de extensión y divulgación propiciadas por acuerdos con instituciones de otros países.

La USS y la Fundación, a través de convenios específicos, siguen avanzando en la materialización de los acuerdos necesarios para alcanzar los fines propuestos.

En otro orden, durante el año 2018 para contribuir al Proyecto Educativo, la Universidad crea un Instituto de Filosofía, contratando un grupo de filósofos destacados para contribuir a la formación general de las carreras de pregrado. Durante el proceso y para reforzar el importante rol del Instituto de Filosofía se contratan nuevos investigadores el año 2020, se constituye un núcleo de investigación, un claustro de doctorado conformado por estos y otros investigadores de distintas facultades y se crea el 2020 un programa de Doctorado en Filosofía de naturaleza interdisciplinaria que incluye como líneas de investigación: Filosofía de la Educación, Filosofía Política, Filosofía de la Economía y Filosofía Ética Social. Este doctorado por su naturaleza interdisciplinaria contribuye a desarrollar investigación en las Facultades de Educación, Economía, Psicología, y de Derecho y Gobierno.

El apoyo a los programas de doctorados de Historia y de Filosofía y la contratación a través de los últimos concursos, la nueva política de incentivos a las publicaciones que releva Scopus por su contenido en ciencias sociales, humanidades y arte, pone en evidencia el compromiso de la Universidad por fortalecer estas áreas.

La Institución define que los programas de doctorado son institucionales y que requieren gestión institucional de la dirección superior, acogen a investigadores de diversas unidades académicas y su impacto es transdisciplinar; de hecho, el recién acreditado Doctorado en Biología Celular y Biomedicina cuenta con un claustro compuesto por académicos de las Facultades de Ciencias de la Salud, de Ciencias para el Cuidado de la Salud, y de Medicina y Ciencia.

Según lo dispone la política de investigación, la Vicerrectoría de Investigación y Doctorados (VRID) es responsable de proponer los lineamientos estratégicos, evaluar las políticas y proponer la creación de programas de postgrados académicos de acuerdo con altos estándares de calidad. Asimismo, le corresponde apoyar a las unidades académicas en el desarrollo e implementación de estas actividades. Es, por lo tanto, su responsabilidad liderar y gestionar el desarrollo de la actividad de investigación y la formación, especialmente, a nivel doctoral. Para ello, establece políticas, estrategias y normas que orientan e incentivan el trabajo de las facultades y de los académicos, al mismo tiempo que promueve y evalúa la calidad de los productos de la investigación, en conjunto con las facultades y las sedes.

### **6.1.1. MECANISMOS Y APOYOS INSTITUCIONALES PARA EL DESARROLLO Y FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

La USS ha establecido los mecanismos y apoyos a la investigación, que se describen a continuación:

#### **Mecanismos de incentivos**

##### *Asignación de horas para el desarrollo de Investigación*

Se asigna horas a los académicos de la Universidad para el desarrollo de las funciones y actividades correspondientes a investigación. Mediante el DR N°97/2018 y actualizado a través del DR N°111/2020 se reguló la dedicación de los académicos investigadores a las actividades de docencia directa, protegiendo el tiempo dedicado a la investigación. De esta manera, se disminuyen las horas de docencia directa en el pregrado, al objeto de que cuenten con tiempo destinado para el desarrollo de la investigación.

##### *Incentivos a las publicaciones científicas indexadas*

Esta política de incentivos (DR N°146/2020; Anexo 33) premia los productos de investigación realizados por los académicos de la Universidad que hayan sido publicados en revistas científicas de corriente principal, indexadas en WoS, Scopus y Scielo, a través del pago de un incentivo. En los distintos años dado el aumento significativo de publicaciones se ha incrementado el costo total para el período.

El principal cambio en este incentivo en la nueva política es que ahora premiará las publicaciones generadas por el trabajo académico realizado en proyectos residentes en la universidad, el liderazgo en la publicación, la colaboración internacional de prestigio y la discriminación entre cuartiles de la revista (de Q1 a Q4).

##### *Concurso de Investigación*

Anualmente la Universidad adjudica financiamiento para iniciativas de académicos de sus distintas facultades y sedes, principalmente para la generación de resultados preliminares que luego se utilicen como insumos para la postulación a fondos externos, tales como ANID, FONDEF, entre otros. Este Fondo se asigna por medio de un concurso interno, en el cual cada propuesta es evaluada por un par externo independiente. En el trienio 2016 a 2018 se ha otorgado apoyo a 17 proyectos.

Durante el año 2020 se abrieron fondos concursables para la conformación de grupos interdisciplinarios y para la generación de proyectos competitivos.

##### *Apoyo a la Postulación a fondos externos*

Se apoya a los investigadores para mejorar la calidad de los proyectos que postulan, dándoles asesoría especializada de pares con experiencia exitosa en proyectos similares y de especialistas en áreas que no dominan (estudios de mercado, costos, etc.) y que son importantes para la calidad del proyecto, y así aumentar su probabilidad de adjudicación.

### Presentación a congresos científicos

Se apoya financieramente a los investigadores de la USS para la presentación de trabajos en reuniones científicas, tanto en Chile como el extranjero. En el cuatrienio se otorgó apoyo a 190 académicos con un costo total de M\$ 42.316 (Tabla 7.3) suspendido durante 2020 y se reanuda después de la crisis sanitaria producto de la pandemia.

### Red de biblioteca

La USS dispone de una Red de Bibliotecas con instalaciones adecuadas en cada sede, conformando centros de información que satisfacen las necesidades de la comunidad universitaria.

Actualmente, junto con acceso a variadas Bases de Datos gratuitas, se dispone de suscripciones a numerosas revistas especializadas según disciplina.

### Oficina de Transferencia y Licenciamiento (OTLUSS)

La Oficina de Transferencia Tecnológica, creada en 2015 con apoyo de Corfo, brinda apoyo especializado a los académicos y estudiantes de la Universidad para proteger y transferir los resultados de la investigación a través de un equipo profesional altamente calificado de gestores tecnológicos. Con mecanismos como scouting tecnológico se identifican proyectos con potencial transferible para realizar estudios del arte, identificar estrategias de protección, apoyar la presentación de patentes, estudios de mercado y modelos de negocio, comercialización.

### Seguimiento financiero y control de gestión de proyectos de investigación

Los académicos que lideran proyectos de investigación cuentan con el apoyo del equipo de profesionales VRID para la administración financiera de los proyectos abarcando desde actividades operativas como gestión de compras hasta la preparación de la rendición y cierre de proyectos.

## **6.1.2. RESULTADOS**

### **6.1.2.1. Adjudicación fondos concursables externos**

En el período 2016-2020 la Universidad se ha adjudicado un total de 142 proyectos con el detalle. De ellos, 106 son proyectos ANID (ex CONICYT) y 20 proyectos de la Corporación de Fomento. Especial importancia adquiere la adjudicación de proyectos del Programa de Atracción e Inserción de Capital Humano Avanzado (PAI), logrando 7 cupos en el período 2016-2020, pues permite integrar investigadores a la planta. Asimismo, los proyectos CONICYT de Iniciación permiten a jóvenes graduados emprender sus propias investigaciones.

Los proyectos financiados por ANID corresponden a los que se ejecutan en la institución e incluyen a los que se han trasladado con nuevos investigadores contratados por concurso.

No tan sólo se ha producido un incremento en el número de proyectos financiados, sino también en los fondos captados, los que en el período pasaron de M\$ 365 a M\$1.985, lo que implica un crecimiento de 4,6 veces.

### **6.1.2.2. Productos de investigación**

#### Publicaciones

Dadas las decisiones y acciones descritas, a partir de 2014 se produce un incremento de las publicaciones indexadas, a lo que contribuyeron las directrices y mecanismos establecidos en el Plan Académico Quinquenal 2013-2017. En el período 2012-2015, la USS incrementó las publicaciones indexadas de 46 a 174, donde las publicaciones WoS crecieron de 13 a 128. Estos resultados dan cuenta de lo oportuno, pertinente y efectividad de las medidas adoptadas.

### **6.1.3. VINCULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CON LA DOCENCIA**

En la USS la investigación en docencia y la innovación en todas sus carreras bajo el entendimiento que el conocimiento académico de enseñanza y aprendizaje en educación universitaria es resultado de los procesos de innovación y de investigación en docencia.

Es así como desde 2016 se formaliza la investigación en docencia como una línea clave de desarrollo que permite sistematizar los procesos de innovación académica y a su vez, incorporar la investigación disciplinar en la docencia universitaria.

Así, es preciso recurrir a estrategias que vinculen la enseñanza y el aprendizaje con la investigación. En consecuencia con experiencias probadas para implementar esta vinculación, la USS fomenta perspectivas estratégicas como las siguientes: i) Introducción en el contenido curricular de productos relevantes de la investigación, sea de origen interno o externo; ii) Participación de estudiantes, en distintos roles y con variada dedicación, en proyectos de investigación; iii) Incorporación de asignaturas que abordan metodologías de investigación; iv) Enseñanza que incorpora el cómo se crea el conocimiento relevante; v) Participación y/o reflexión de estudiantes y docentes en proyectos de innovación en la enseñanza y el aprendizaje; vi) Facilitación de la participación de estudiantes en reuniones de difusión de resultados de investigación; vii) Participación directa de académicos activos en investigación en la docencia de pregrado y postgrado y en la revisión del currículum; y viii) Difusión interna de publicaciones de investigadores de la USS. ix) Capacitación de alumnos de doctorado mediante cursos formales de la Dirección de Formación Docente de la institución.

El objetivo final es enseñar mejor y tener resultados de aprendizaje de acuerdo con lo consignado en el Proyecto Educativo Institucional.

De este modo, los ecosistemas de investigación están siendo repensados de acuerdo con los nuevos requerimientos. La nueva Ley de Educación Superior, promulgada en mayo de 2018, se sitúa en una lógica de estándares de aprendizaje y, lo más importante, consagra la innovación, la creación y la investigación como parte de un mismo proceso de generación de conocimiento y aprendizaje.

La Universidad San Sebastián cuenta con un fondo de innovación educativa que ha financiado 40 proyectos en el período 2015 a 2017, destinando recursos que superan los 100 millones de pesos. Asimismo, las propias facultades han impulsado iniciativas que revelan la necesidad de potenciar la innovación educativa orientada al mejoramiento del aprendizaje, la sistematización de experiencias pedagógicas y la investigación en docencia como insumo para el diseño de nuevas estrategias institucionales y de las propias carreras.

En el año 2017, la Serie Creación publicó más de 30 trabajos de profesores de la USS todos disponibles en la *web* del Centro de Investigación para la Educación Superior (CIES) y se generaron más de 60 innovaciones educativas en las Facultades, además de publicaciones indexadas WoS y Scopus.

Para vincular la enseñanza y el aprendizaje con la investigación, todos los investigadores asumen obligaciones en la docencia de pregrado, lo que ha resultado que en período 2016-Primer semestre 2020 hayan participado en 223 asignaturas y atendido a 11.262 estudiantes.

## 6.2. DE LOS DOCTORADOS

La USS cuenta con 6 Programas de Doctorado para fortalecer las disciplinas y contribuir a la formación de nuevos investigadores. Los dos primeros programas de doctorado se crearon en el año 2017 como una decisión estratégica enmarcada en la construcción de la política de desarrollo de la investigación en la Institución. El primer doctorado nace al alero del CEBICEM, el Doctorado en Biología Celular y Biomedicina (DR N°16/2017) y posteriormente se crea el Doctorado en Historia (DR N°23/2017) vinculado al Instituto de Historia. Les siguen tres programas que se originan dentro de la Alianza Científica académica con la Fundación Ciencia y Vida, de integración e investigación conjunta y desarrollo de programas de formación innovadores en áreas complementarias y son los Doctorados en Biología Computacional (DR N°27/2020), en Biotecnología y Bioemprendimiento (DR N°29/2020), y en Inmunología y Microbiología (DR N°31/2020). El sexto programa corresponde al Doctorado en Filosofía de reciente creación (DR N°1/2021), que es resultado del desarrollo del Instituto de Filosofía e inicia su admisión el año 2021.

La generación de los programas de doctorado, producto del fortalecimiento de núcleos de investigación y entorno de reflexión y producción académica, responden al propósito de avanzar desde una Universidad principalmente docente a una Universidad con mayor nivel de complejidad, con un foco en las áreas de las Ciencias Naturales y las Humanidades.

Estos programas son espacios académicos de formación que contribuyen al desarrollo de la investigación que ocurre en la Universidad, a través de sus propios planes de estudios (unidades de investigación y Tesis) y como instancias de diálogo y reflexión entre los académicos y estudiantes. Junto a esto, permiten una vinculación con el pregrado, mediante la participación de los doctorandos en docencia directa, logrando una vinculación más cercana de los estudiantes que comienzan sus carreras académicas con la investigación, abriéndoles nuevas perspectivas.

El total de estudiantes matriculados es de 43 a la fecha (noviembre 2020), lo que significa un aumento de cinco veces desde la primera matrícula (9 en 2017). Se prevé una matrícula para 2021 de 67 alumnos. La matrícula por programa y año se presenta en la Tabla 7-10:

Desde la creación de los primeros programas de doctorado, la USS ha tenido la convicción de generar un espacio académico de formación con altos estándares de calidad que permita el adecuado desarrollo de los estudiantes tanto en equipamiento e infraestructura, cuerpo académico y sistema de becas. La Universidad ha entregado apoyo financiero a través de la asignación de una subvención mensual para la mantención (apoyo mensual renovable hasta por 4 años) que incluye un bono de salud, así como becas de arancel y matrícula, alcanzando en el 2020 una inversión total anual superior a los 470 millones de pesos.

### **6.3. CONCLUSIONES AVANCES EN INVESTIGACIÓN Y DOCTORADOS**

Durante los últimos diez años, la USS ha mantenido políticas exitosas de fomento de la investigación y de la creación de conocimientos, que tienen un énfasis especial en cuanto a vincularse con la actividad docente de pregrado y, muy especialmente con los programas de postgrado.

Al definir como una función prioritaria la investigación, se ha logrado focalizar los recursos y alcanzar un crecimiento sostenido y sustantivo de las publicaciones indexadas, no sólo en número sino en su impacto, como asimismo en la gradual conformación de núcleos de investigadores capaces de participar inicialmente en los concursos con financiamiento interno, y luego compitiendo en concursos nacionales con la presentación de proyectos de mayor complejidad. A esto se agrega la proyección que está cifrada en el convenio entre la USS y la Fundación de Ciencia para la Vida, en términos de incorporación de investigadores de alta productividad y prestigio, acceso a equipamiento especializado y a nuevas redes con centros de investigación de Chile y en el extranjero.

En investigación aplicada se han definido los temas prioritarios por sede (Salud Animal y Humana en la Patagonia; Biomedicina, Nutrición e Ingeniería en Concepción, y Biología, Biomedicina, Medicina, Filosofía e Historia en Santiago) y se ha logrado ejecutar proyectos de gran envergadura y alcance territorial.

Desde el estallido social de octubre del año pasado, así como los últimos 12 meses donde se ha vivido y sufrido la crisis que ha traído la pandemia, las dificultades económicas y organizacionales de la no presencialidad no han logrado que la Universidad claudique ni postergue uno de sus objetivos estratégicos más importantes, como es el de alcanzar niveles de desarrollo superior en materia de investigación, a objeto de que en los próximos 10 años alcance los primeros lugares entre las universidades privadas con altos estándares y resultados en materia de la investigación. Para ello, la Institución ha destinado y seguirá destinando los recursos y las capacidades necesarias para alcanzar este objetivo, siendo un compromiso de su Junta Directiva y de toda su Dirección Superior.

En la actualidad, la USS está en una fase de maduración e integración de la función de investigación en la cultura institucional, tal como lo expresa su Proyecto Educativo, y que se espera se vea plasmada transversalmente en todas sus unidades académicas, propiciando el



trabajo interdisciplinario y colaborativo, y con una fuerte vinculación con la docencia de pregrado y postgrado y la vinculación con el medio.

Teniendo presente los indicadores de algunas universidades que han acreditado esta área, la USS tiene la convicción de que podría haberla presentado a su evaluación en el presente proceso de acreditación. Sin embargo, ha preferido postergar la presentación atendiendo a que está en pleno gestación un Plan Estratégico con el que aspira a alcanzar en el plazo de seis años un grado de desarrollo que haya instalado una cultura institucional en torno a la investigación, y alcance niveles de productividad comparables con los de instituciones líderes del país.

#### **6.4. DE LOS PROGRAMAS DE MAGISTER Y DE ESPECIALIZACIÓN MÉDICA Y ODONTOLÓGICA**

La oferta de postgrado de la USS está hoy constituida también por programas de magister, en su gran mayoría de carácter profesional. De conformidad a lo dispuesto en la Ley 21.091 sobre Educación Superior, también se incorpora en el nivel de magister a los programas de Especialización Médica y Odontológica. Entre 2016 y 2020, hubo un crecimiento de la matrícula de este tipo de programas de 1.620 a 3.173 estudiantes.

La Universidad, en consistencia con lo declarado en su Proyecto Educativo y en el Modelo Formativo, pretende generar una oferta que acoja a distintos estudiantes, con diversas experiencias profesionales y de vida, que buscan nuevas y mayores oportunidades o el desarrollo de vocaciones tardías. Esta oferta abarca un amplio espectro disciplinar que permite al estudiante construir y articular una ruta a lo largo de la vida, según sus intereses y las demandas de la sociedad y el entorno.

Desde otra perspectiva, el desarrollo sostenido del país ha sido posible porque el sistema de educación superior ha sido capaz de formar profesionales en todas las disciplinas y en una cantidad suficiente, dando así satisfacción a la creciente demanda, tanto en el sector privado como público. El actual desarrollo científico y tecnológico, más acelerado que el crecimiento económico, ha modificado los métodos de trabajo y de producción y generado una corriente innovadora de nuevos negocios y oportunidades, lo que hace ahora indispensable la formación de un capital humano avanzado, con conocimientos de punta y capacidad innovadora. Todo lo anterior, ubica a la USS en una fase de transición a la complejidad que la enfrenta a la obligación de ofrecer programas de postgrado pertinentes a dichas demandas nacionales y de calidad reconocida.

Actualmente, el desarrollo de los magister se encuentra en pleno despliegue y el PDI 2016-2021 establece, en esta misma línea, a la investigación y el postgrado como sus grandes desafíos. Es imperativo, por tanto, asegurar la calidad de los programas, pues si bien su acreditación es voluntaria para los programas de magister, la cultura institucional de aseguramiento de la calidad hace necesario someterlos a una certificación externa.

Considerando lo anterior, el desarrollo de los magister se sustenta en tres aspectos: contar con una política institucional que entregue lineamientos claros, definir una estructura organizacional apropiada, y establecer apoyos institucionales efectivos y eficientes.



### 6.4.1. POLÍTICA DE POSTGRADO

La política institucional de postgrado DR N°84/2019 (Anexo 34) orienta a la búsqueda de la excelencia en la disciplina a través de una variedad de formatos. Estos deben adaptarse a las singulares maneras de aprender de los estudiantes, ofreciéndoles, además, diferentes opciones de interacción educativa, junto con responder a las necesidades de la investigación, la creación y la innovación en el orden social, político, económico y cultural.

Consistente con lo anterior, en 2019, se actualiza la política de postgrado, integrando las actividades de investigación y doctorado con aquellas de carácter profesional que ya venían desarrollándose, y se declaran objetivos más amplios y de mayor énfasis académico, plasmados en los siguientes siete principios:

1. *Educación para la vida.* Se reconoce que todos pueden aprender de acuerdo a sus necesidades e intereses, y hacerlo en cualquier lugar de manera libre, flexible y constructiva. Por ello la oferta debe ofrecer oportunidades diversas en cuanto a nivel, modalidad y reconocimiento de aprendizajes previos.
2. *Calidad y Mejora Continua.* Los programas deben autorregularse sobre la base de estándares vigentes, con permanente evaluación interna y una evaluación externa periódica.
3. *Articulación y flexibilidad curricular.* Los programas deben tender hacia una articulación con el pregrado y considerar diversos itinerarios formativos que permitan salidas intermedias y reconocimiento de aprendizajes y/o estudios previos, como asimismo dictarse en distintas modalidades (presenciales, *online*, vespertinos, etc.).
4. *Interdisciplina.* Los programas buscarán privilegiar, en la medida de lo posible, propuestas que impliquen temáticas y problemas inter- y transdisciplinarios, en un contexto de colaboración e interacción con redes nacionales e internacionales.
5. *Relación con el entorno y los territorios.* Los programas deberán responder a las demandas del medio, y a las necesidad productivas, culturales, sociales y académicas de los entornos territoriales en que se ubican las sedes institucionales.
6. *Internacionalización.* Los programas deberán privilegiar las alianzas con instituciones o organismos internacionales para permitir la movilidad estudiantil y de académicos, las dobles titulaciones y los proyectos de investigación conjuntos, entre otros aspectos. Ello, usando modalidades *online*, a fin de disminuir la territorialidad de la oferta.
7. *Desarrollo del conocimiento, innovación y solución de problemas.* Los programas promoverán el desarrollo de investigaciones que generen nuevo conocimiento, innovación o productos que aporten a la solución de problemas que impacten en las comunidades.

## 6.4.2. CONCLUSIONES DE MAGISTER Y ESPECIALIDADES MÉDICAS Y ODONTOLÓGICAS

El proceso de transición progresiva hacia una universidad compleja y la intención misional de estructurar una oferta formativa que acompañe toda la trayectoria profesional ha implicado desarrollar programas pertinentes a las demandas de los estudiantes y a los requerimientos de la sociedad. Ello ha sido resuelto formulando políticas específicas, fortaleciendo estructuras flexibles para dictar programas en distintas modalidades y con reconocimiento de los aprendizajes previos, y realizando un trabajo coordinado para lograr resultados e impactos.

En 2017 se acreditó el primer programa de especialidad médica de la USS (Postítulo de Especialización de Medicina Interna) con la agencia ÁPICE del Colegio Médico, cuya vigencia expiró en septiembre 2020, pero que su reacreditación se ha decidido postergar a la espera de la definición de los nuevos criterios y estándares de la CNA para este tipo de programas, que se espera sean más pertinentes que los actuales criterios de postgrado utilizados.

Los principales avances son:

1. la instalación de una estructura organizacional, procesos y mecanismos para el aseguramiento de la calidad;
2. la expansión de una oferta de programas flexible y diversa en la mayoría de las facultades y sedes;
3. la constitución de núcleos de académicos con alta cualificación;
4. la conformación de una oferta que resulta atractiva y que, como consecuencia, alcanza una matrícula de bastante volumen.

Se puede concluir que el postgrado a nivel Magister y especialidades médicas y odontológicas está avanzando de manera articulada, y que en algunos años llegará a una madurez que sea reconocida por los sistemas externos de acreditación/certificación.

## PARTE IV: REFLEXIÓN FINAL

El presente informe refleja, los resultados objetivos del quehacer institucional en los últimos cinco años, en todas las regiones en que está presente, inspirada en una dimensión humanista y cristiana de su misión, en la que se destaca su preocupación por formar estudiantes en saberes y disciplinas, y en una visión de la vida y del sentido último de la existencia humana, que se sustenta en el cultivo de la razón y la virtud, de la cual surge su compromiso con las comunidades de su entorno, y la contribución al desarrollo del conocimiento mediante la investigación e innovación en todas las áreas, en una gestión institucional eficaz y eficiente atravesada por instancias que aseguren la calidad en todos los procesos que se llevan a cabo.

Desde 2010 que la Universidad no enfrentaba un escenario más inestable y cambiante, tanto por las sucesivas modificaciones legislativas que ha modificado la normativa que rige la Educación Superior, como por el contexto político y social de los últimos dos años, y la emergencia sanitaria que enfrenta al mundo y, frente a la cual, la Universidad ha desempeñado una activa colaboración con las estrategias nacionales, y la necesidad específicamente de procesar exámenes PCR en sus laboratorios de investigación, con el objeto de identificar con la mayor certeza y velocidad, los contagios y la trazabilidad de ellos, anteponiendo la prioridad del bien común, al legítimo interés de los núcleos propios de investigadores, que deseaban trabajar en sus proyectos.

En cada desafío, creemos haber estado a la altura de las circunstancias, respondiendo con la convicción del trabajo bien hecho y el imperativo ético de cumplir, aun en las condiciones más adversas, con el deber de hacer realidad la promesa de entregar una formación profesional de excelencia y valórica, generando un vínculo cada vez más estrecho con los estudiantes, con los académicos y todos quienes colaboran con el desafío de hacer realidad la enseñanza y el aprendizaje, incorporando la modalidad no presencial, esfuerzo en el que nuestros docentes han dado un testimonio heroico y admirable de su profunda vocación, y del sentido del deber que los anima, como lo demuestra la altísima asistencia a clases no presenciales, y la participación en las pruebas solemnes y los exámenes.

Los resultados expuestos a lo largo de este informe, si bien responden al último lustro, han sido parte de un recorrido institucional de mayor alcance temporal, en el cual se advierten distintos momentos y cuyo énfasis ha sido potenciar con prioridad algunas de sus funciones misionales por sobre otras, epítome de un tránsito hacia una institución de mayor complejidad.

Así, se puede consignar una primera etapa, desde su fundación hace treinta años en la ciudad de Concepción y las primeras dos décadas, en que los esfuerzos institucionales, sin renunciar a su vínculo con la sociedad y la investigación, se focalizaron en la docencia de pregrado. En este periodo el trabajo estuvo en levantar las bases del proyecto académico; diversificar y ampliar la oferta de programas de pregrado a partir de la apertura hacia nuevas áreas del conocimiento, con la introducción de nuevas jornadas (vespertina) y modalidades como los programas Advance; y extender el alcance territorial a partir de la apertura progresiva de sedes en las regiones de Los Ríos, Los Lagos y Metropolitana.

De este modo, la Universidad San Sebastián ha abierto oportunidades de acceso a la educación superior a primeras generaciones de jóvenes que encontraron en nuestro proyecto una opción de movilidad social para ellos y sus familias. Con el tiempo y los cambios que ha experimentado la sociedad chilena, los perfiles de los nuevos estudiantes han ido transitando hacia jóvenes cuyos padres tienen formación profesional y a la incorporación de un grupo no menor de estudiantes con trayectorias de vida que los ha llevado a buscar una profesionalización más tardía o reinventar su formación. No obstante, estas transformaciones, subyace una población que busca en la educación superior una oportunidad de crecimiento y cambio social en relación con su grupo de referencia.

Los logros en la docencia de pregrado han ido de la mano de la instalación de procesos formativos eficaces, liderados por un cuerpo académico cuya calificación estuvo al inicio más bien en sus trayectorias profesionales, pero que se ha potenciado a lo largo de los años a partir de la atracción creciente de capital humano avanzado y la instalación de la carrera académica como mecanismo que reconoce su experiencia, trayectoria y productividad. Además, ha resultado fundamental, la formulación de planes de estudio pertinentes y coherentes con el proyecto educativo institucional, que han sido oportunamente renovados en conformidad con las exigencias del medio profesional y la actualización permanente de conocimientos. Se suma a estos aspectos, una infraestructura y recursos que no sólo han incrementado los espacios formativos, sino también su calidad y complejidad bajo la premisa de eculización en todas sus sedes, como así lo evidencian los centros de simulación clínica, laboratorios docentes y científicos, salas especializadas, bibliotecas y recursos bibliográficos, entre otros.

Todo lo anterior ha ido junto a la permanente preocupación institucional por instalar una cultura de autorregulación y alcanzar crecientes estándares de calidad, para lo cual la evaluación interna y externa han sido un aspecto clave para la identificación de logros y de espacios de mejora y cuyos resultados se han traducido en el reconocimiento otorgado por los procesos de acreditación y certificación institucional y de programas tanto a nivel nacional como internacional. No obstante estos logros, la mejora de los procesos de formación y su efectividad sigue siendo un desafío permanente, especialmente en lo que atañe en ampliar los horizontes de la formación a partir de las oportunidades de internacionalización, la articulación de la investigación con la vinculación con el medio y su impacto en la docencia de pregrado.

En este camino, un segundo momento de la vida institucional estuvo marcado por el fortalecimiento del vínculo con la sociedad. En este sentido, resulta notable la formulación de un modelo de vinculación con el medio que se sustenta en los principios de bi-direccionalidad y co-construcción y en los que el aporte institucional trasciende sus muros y se ha instalado en el centro de las problemáticas de la sociedad y los territorios, principalmente donde la Universidad tiene presencia, permitiéndonos al mismo tiempo fortalecer la pertinencia del Proyecto Educativo y de los programas de formación, acercando a los estudiantes a la comunidad y a espacios de desarrollo profesional temprano, al mismo tiempo que ha permitido a los académicos crear redes de colaboración científica y profesional, desarrollar estrategias de enseñanza-aprendizaje innovadoras e identificar oportunidades para la investigación.

Los últimos años se han encaminado hacia el impulso progresivo y sistemático de la investigación, acelerando el compromiso de la universidad con esta área académica. En este

sentido, se han desplegado diversos mecanismos para el desarrollo y financiamiento de esta actividad. Al respecto, la formulación de un marco normativo y una orgánica institucional que oriente y provea de las condiciones para su implementación han sido fundamentales, así como el fortalecimiento y estímulo a la producción científica de los académicos; la incorporación de una masa crítica de investigadores que aporte de manera sustantiva al desarrollo del conocimiento; el levantamiento de una infraestructura y equipamientos de primer nivel que sustente el trabajo en esta línea; la instalación de centros de investigación especializados en el campo de las ciencias y las humanidades; la asociación con centros de investigación de excelencia como la Fundación Ciencia y Vida y la formación de nuevas generaciones de investigadores a partir de la creación de doctorados.

Los resultados, están a la vista. En los últimos años hemos visto el incremento significativo no sólo en el número de publicaciones y proyectos, sino también en la calidad e impacto de éstos; hemos aumentado el financiamiento interno de la investigación, al mismo tiempo que la captación de fondos externos; el desarrollo progresivo de sus programas de doctorado; se han reforzado significativamente los espacios físicos para la investigación, cuya proyección más ambiciosa lo expresa el Campus Científico y Tecnológico. Con todo, existen desafíos futuros que permitan seguir el camino trazado en este ámbito, procurando un aporte cada vez más sustantivo de la investigación a la docencia de pregrado; la articulación con la vinculación en el medio y el desarrollo de proyectos de investigación aplicada y en políticas públicas con mayor impacto en la sociedad.

Todos estos avances y logros han sido posibles al alero de una mística institucional que se ha fortalecido con los años en la solidez de los valores que han perfilado un sello que hoy se reconoce en los principios de Humanismo Cristiano y que se encarnan en su Proyecto Educativo. Este, si bien ha mantenido su sustrato fundacional, ha encontrado los espacios para su renovación, haciendo de él la carta de navegación que ha orientado su desarrollo y que se expresa en los resultados que da cuenta este informe. Pero también, esta mística se ha visto interpelada en momentos de crisis como los efectos de acciones de destrucción de parte de las instalaciones universitarias de la Sede Bellavista en el contexto del estallido social y sin lugar a duda en el impacto que ha generado la pandemia, circunstancias que pese a lo dolorosas e inciertas, han mantenido el espíritu de la comunidad universitaria enfocado al cumplimiento de su misión, creando condiciones excepcionales para movilizar recursos financieros y humanos, no sólo para mantener la docencia, sino fundamentalmente para dar apoyo a sus miembros y seguir aportando al país en todos los planos de la actividad académica.

Finalmente, los desafíos que vienen en los próximos años son la consecuencia y la proyección natural de todo el desarrollo que da cuenta estas páginas. Cada logro no es el punto final ni la clausura de una fase. Muy por el contrario, abre nuevas oportunidades y es la puerta de entrada a una nueva etapa en la cual el fortalecimiento de sus funciones continuará en la senda trazada, fieles a la misión de educar en la razón y en la virtud a las generaciones pasadas, presentes y futuras, lo que, sin lugar a duda, ha sido la base del reconocimiento y prestigio alcanzado en estas más de tres décadas de servicio a Chile.