



UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN

**INFORME DE
EVALUACIÓN INTERNA**
RESUMEN EGRESADOS

Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad
MARZO 2021

ÍNDICE

PARTE I: MARCO DE REFERENCIA	3
1. SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL	7
1.1. METODOLOGÍA DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.....	7
1.2. CONSULTA A INFORMANTES CLAVES.....	8
PARTE II: ÁREAS SOMETIDAS A EVALUACIÓN	9
2. SOBRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	9
2.1. MISIÓN, PROPÓSITOS Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	11
2.2. GOBIERNO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	13
3. SOBRE LA DOCENCIA DE PREGRADO	14
3.1. PROYECTO EDUCATIVO Y MODELO FORMATIVO	15
3.2. DISEÑO Y PROVISIÓN DE CARRERAS Y PROGRAMAS	19
3.3. EGRESADOS: SEGUIMIENTO, RETROALIMENTACIÓN Y EMPLEABILIDAD	20
3.4. CUERPO ACADÉMICO	26
4. SOBRE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO.....	27
4.1. POLÍTICA, PROPÓSITOS Y OBJETIVOS.....	27
PARTE IV: REFLEXIÓN FINAL	30

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 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.

Organización. 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.

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 diplomados¹.

Toda esta actividad se desarrolla en una infraestructura que hoy alcanza una superficie total de 203.421 m², distribuido en sus 4 sedes, garantizando una superficie total de 7,3 m² por estudiante (pregrado), lo que considera, además de salas de clases, laboratorios, bibliotecas, salas multiuso, hospitales de simulación clínica, espacios de recreación y deporte, entre otros.

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.

Aseguramiento de la 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, el 2011 estableció una Política de Aseguramiento de la Calidad, la que fue actualizada en 2019. 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. Lo anterior 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.

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. Actualmente, está acreditada por 5 años y ha sometido a acreditación y/o certificación de calidad o su renovación a 25 carreras del pregrado diurno elegibles para ello, lo que implica que en la actualidad más del 88% de los estudiantes cursan en programas certificados. A su vez, durante el 2020 logró la acreditación del doctorado en Biología Celular y Medicina por 3

¹ Oferta educacional vigente al 2020 que incluye jornada diurna y vespertina

años, mientras que el doctorado en Historia está en proceso de acreditación (informe de autoevaluación entregado en diciembre de 2020).

En el año 2018, la Universidad decidió someterse voluntariamente a una acreditación internacional bajo estándares de la Unión Europea, administrada por la agencia Alemana AQAS, obteniendo 6 años de acreditación, lo que ha permitido ampliar la noción de internacionalización en cuanto llegar a conformar, eventualmente, una oferta educacional reconocida globalmente.

Estudiantes. La USS cuenta con una matrícula total de pregrado de 32.348 estudiantes y 3.216 estudiantes de postgrado. Alrededor de un 38% de los estudiantes de pregrado que ingresan a la USS son los primeros miembros de sus familias en acceder a la educación superior, porcentaje que ha ido disminuyendo en los últimos años. En su gran mayoría, los estudiantes que ingresan al pregrado provienen de establecimientos particulares subvencionados (61,2%) y de la modalidad científico-humanista (88,6%). En cuanto a su rendimiento previo al ingreso a la USS, el promedio PSU de los estudiantes que ingresaron el 2020 fue de 564,1 puntos, el promedio Ranking fue de 605,1 puntos y el promedio NEM fue de 5,83.

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.

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.

Académicos. Actualmente la USS cuenta con 5.583 académicos, donde se distinguen los *académicos regulares planta*, que tienen contrato indefinido y que concentran una 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. La gran mayoría de ellos cuenta con estudios de postgrado (51,6%), habiendo un importante crecimiento en los últimos tres años de académicos con grado de Doctor. 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.

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 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.

Internacionalización. La USS ha decidido fortalecer su incursión en el proceso de internacionalización. 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. 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.

Hoy, la USS mantiene 50 convenios de intercambio, 42 de cooperación y de los cuales 3 corresponden a acuerdos de programas de Magíster (doble grado) con universidades en España.

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.

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).

1.1. METODOLOGÍA DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

El proceso de autoevaluación tuvo por objetivo realizar un análisis interno del desempeño institucional en el marco de los criterios exigidos por la CNA, formulando juicios fundamentados en evidencias y planteando acciones de mejora de mediano y largo plazo, las que finalmente quedaron plasmadas en un plan de mejora.

Lo anterior exigió levantar información cuantitativa y cualitativa asociada a los principales procesos académicos y de gestión de la USS, recopilar evidencias (políticas, normas, reportes, indicadores, etc.), y consultar a informantes claves (estudiantes, académicos, colaboradores administrativos, egresados, empleadores o usuarios de egresados y representantes del medio pertinente). Para estos efectos, la autoevaluación se llevó a cabo en los dos niveles ya indicados.

1.2. 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

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) ²	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.

² 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.

PARTE II: ÁREAS SOMETIDAS A EVALUACIÓN

2. 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 se encuentra resumido en la siguiente tabla:

Tabla 2-1: Hitos institucionales del periodo 2016-2020.

Ámbito	Hito
Gestión Institucional	<ul style="list-style-type: none">Consolidación de la estructura académica de gobierno (Consejo Superior y consejos de facultades).

Ámbito	Hito
	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de la Prorectoría y consolidación del área de Planificación y Desarrollo. • Actualización de la Política de Aseguramiento de la Calidad. • Acreditación institucional internacional bajo estándares de la Unión Europea con la agencia AQAS (Alemania). • Ingreso al Sistema Único de Admisión (SUA). • Actualización y crecimiento de la infraestructura propia, a través de la adquisición de activos y la construcción de nuevos espacios. • Administración eficiente del flujo de caja y una estructura equilibrada y de largo plazo de pasivos financieros. • Robustecimiento tecnológico para enfrentar los actuales desafíos derivados de la docencia <i>online</i> y la continuidad operacional. • Robustecimiento de la gestión y desarrollo de los centros de práctica externos del área de la salud y del Centro de Salud USS. • Incremento en la disponibilidad y calidad de los campos clínicos, destacando el convenio con el nuevo Hospital Félix Bulnes en Santiago. • Instalación de nuevos sistemas integrados para la gestión de la información. • Desarrollo y aplicación de políticas para el desarrollo de las personas, cautelando el buen clima organizacional y potenciando una cultura de alto desempeño. • Control de la Ciudad Deportiva de Iván Zamorano (de ahora en adelante Ciudad Deportiva y Universitaria de la USS).
Docencia de Pregrado	<ul style="list-style-type: none"> • Llamado a contratación de 115 académicos nuevos de jornada completa. • Incremento en el número total de académicos con postgrado. • Acreditación internacional de programas de pregrado con ARCU-SUR y la agencia AQAS (en progreso). • Implementación de la simulación clínica como metodología de enseñanza y aprendizaje, con la habilitación de Hospitales de Simulación Clínica en todas las sedes. • Adjudicación de dos proyectos FDI-MINEDUC para el fortalecimiento de la efectividad educativa por más de \$624 millones de pesos. • Aprobación plena del Plan de Fiscalización ejecutado por la Superintendencia de Educación Superior en relación con el servicio educativo en un contexto de emergencia.
Vinculación con el medio (VcM)	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la política de VcM incorporando su articulación con la investigación y abarcando la totalidad de la oferta académica. • Implementación de Proyectos Territoriales Hito de gran impacto regional

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

Estos hitos y logros, que son sustantivos, reflejan el compromiso de la USS con su Proyecto Educativo y son coherentes con la aspiración de constituirse en una de las mejores universidades privadas no tradicionales del país.

2.1. MISIÓN, PROPÓSITOS Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

2.1.1. Misión, propósitos y valores

2.1.1.1. 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”³

2.1.1.2. 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.”

2.1.1.3. 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 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.

³ 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”.

2.2. GOBIERNO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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. Además de los órganos de rectoría, la estructura organizacional la componen en total 12 facultades, 5 vicerrectorías de área y 4 vicerrectorías de sede.

Las principales autoridades unipersonales de la USS y la estructura del sistema de gobierno de la USS se presentan en el siguiente esquema:

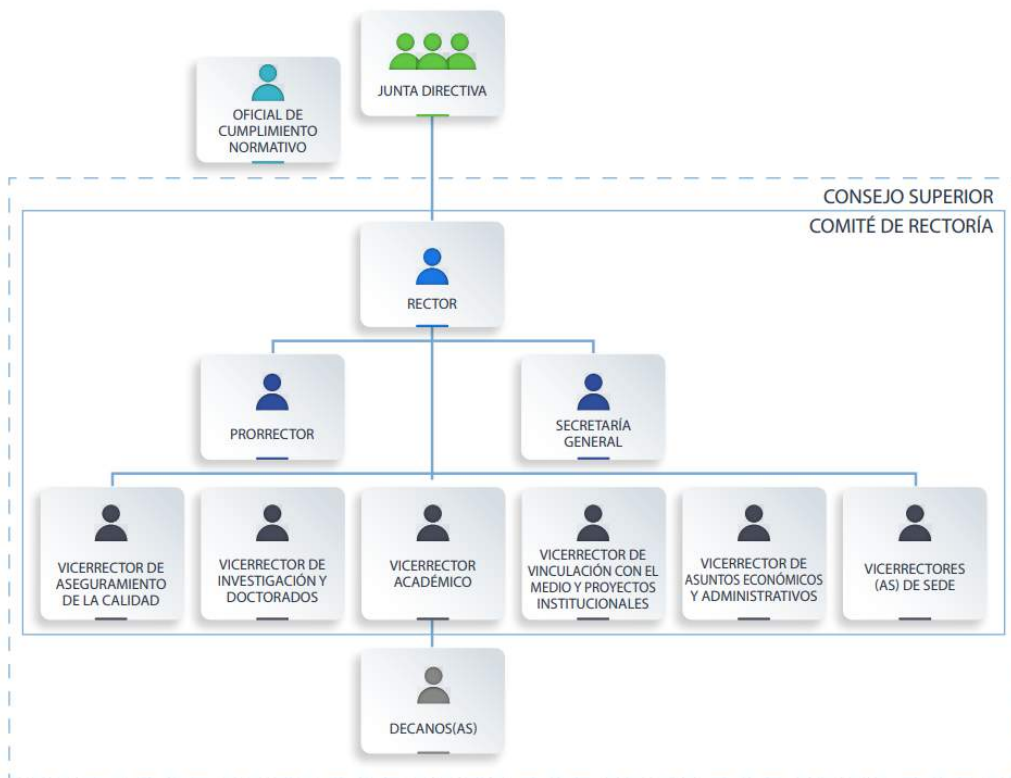


Figura 2-1: Estructura organizacional de la dirección superior de la USS

3. 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, reconociéndoles 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 Integral⁴ 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

⁴ 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.⁵

3.1. 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

⁵ 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”.*

3.1.1. 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.

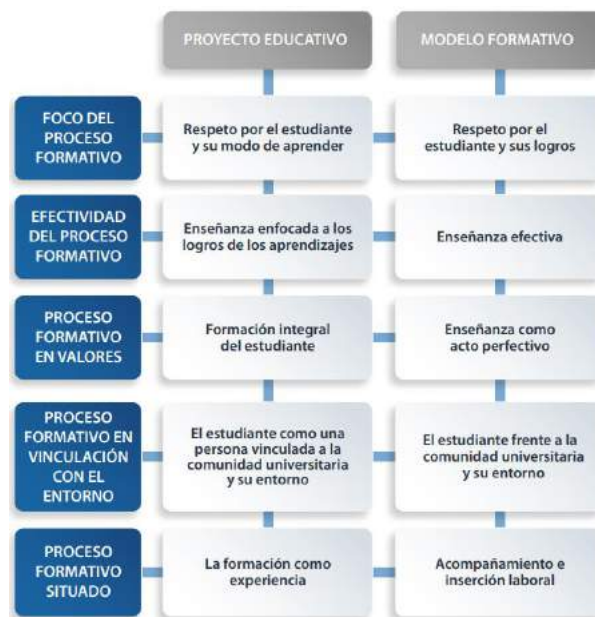


Figura 3-1: Relación entre los principios del Proyecto Educativo y las orientaciones del Modelo Formativo.

Como lo muestra la figura 3-1, 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.

3.1.2. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL PROCESO FORMATIVO

3.1.2.1. 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.

3.2. DISEÑO Y PROVISIÓN DE CARRERAS Y PROGRAMAS

3.2.1. 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.

A partir de 2021, se ofrecerá la admisión a tres nuevas carreras en el pregrado diurno, en la sede de Santiago, adscritas a la nueva Facultad de Diseño Digital e Industrias Creativas, creada en 2020: Animación Digital, Diseño de Productos y Sistemas Inteligentes y Diseño Digital de Servicios.

3.2.2. CREACIÓN DE NUEVA OFERTA ADVANCE Y VESPERTINO: FUNDAMENTOS, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA CONTINUA

El proyecto institucional 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.

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. A su vez, esta oferta incluye características que le son propias como es 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. Siete se corresponden con “carreras diurnas” existentes: Derecho, Administración Pública, Ingeniería Comercial, Pedagogía en Educación Diferencial, Psicología, Trabajo Social e Ingeniería Civil Industrial.

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.

3.2.3. FORMACIÓN INTEGRAL

3.2.3.1. 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.*

3.3. EGRESADOS: SEGUIMIENTO, RETROALIMENTACIÓN Y EMPLEABILIDAD

Desde 2014 la USS cuenta con una política que ha orientado el trabajo con los egresados, la que está en proceso de formalización (Anexo 27), cuyo número totaliza 39.055 a 2020. En ella se promueve que el egresado se integre a la comunidad sebastiana, lo que se ha cumplido mediante tres acciones principales: (i) participación en programas de educación continua y

postgrado, lo que representan aproximadamente el 29% de la matrícula total del área; (ii) participación en la validación del perfil de egreso, en procesos de autoevaluación y en la integración progresiva al Consejo Sectorial, y (iii) retroalimentación respecto de los niveles de empleabilidad y requerimientos de acciones de apoyo.

3.3.1. SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN

En el marco de la política, la USS ha establecido una serie de mecanismos e impulsado iniciativas para afianzar la vinculación con sus egresados. Al inicio, se destaca la *Webapp*, en 2015, donde se puso a disposición la credencial universitaria e información sobre los beneficios a los cuales podían acceder. Desde esta aplicación se accede con facilidad a la biblioteca, calendario de actividades, noticias y registro de títulos y grados, entre otros elementos. Por esta vía se mantiene actualizados los datos del egresado y se facilitan las diferentes instancias de retroalimentación sobre los servicios prestados.

Un mecanismo que promueve la comunicación sistemática con los egresados son las *redes sociales*, lo que ocurre mediante el grupo de Facebook (desde 2011; 8.576 seguidores) y el grupo de LinkedIn (desde 2012; 3.838 seguidores), y recientemente se instaló el Instagram de Egresados USS. Los distintos canales de comunicación reciben consultas, con respuestas rápidas y oportunas, y permiten la difusión de noticias y actividades de interés.

Complementariamente, el sistema de correos de la Dirección de Empleabilidad y Egresados genera envíos de información, mostrando una tasa de apertura relevante debido a la capacidad de segmentar adecuadamente a los grupos objetivos. Además, cada dirección de carrera mantiene contacto con sus egresados, especialmente con los recién titulados, en la mayoría de los casos por correo electrónico, y crecientemente estos directores o los secretarios de estudio mantienen grupos en diversas redes sociales para facilitar el contacto y la retroalimentación.

Un mecanismo robusto de conexión y generación de información lo constituye la *plataforma web de egresados*, mediante la cual cada carrera sede se contacta con los egresados de sus dos últimas promociones. Esta plataforma opera desde 2015 y facilita el levantamiento de información sobre dos dimensiones: empleabilidad y retroalimentación y favorece la mantención de los datos actualizados de los titulados. Esta herramienta ha tenido progresivas mejoras, destacando la incorporación, en 2020, de un panel de control que entrega información clave para la gestión: (i) tendencia de los datos de los últimos tres años de empleabilidad proveniente del SIES; (ii) resultado de empleabilidad de la encuesta interna de empleabilidad USS; (iii) porcentaje de estudiantes por egresar participantes en actividades de inserción laboral y/o desarrollo profesional; (iv) atenciones individuales; (v) número de actividades de inserción laboral a la cual han sido invitados los estudiantes por egresar y egresados de la carrera, y (vi) meta de respuestas para la encuesta de empleabilidad para cumplir con los criterios de representatividad.

Desde esta plataforma se accede al instrumento de medición de la empleabilidad que se aplica en noviembre de cada año, destacándose tres etapas de mejora. En la primera (2015 a 2017), la empleabilidad se medía principalmente en función de las siguientes variables: tiempo de colocación, tasa de ocupación y renta percibida. Luego, a partir de 2018, se centralizó el

liderazgo del proceso instalándose un seguimiento del cumplimiento de meta por cada carrera sede por medio de la plataforma web, mediante un indicador que presenta los resultados en tiempo real. Además, se complejizó la medición, considerando una caracterización más amplia, lo que implicó un incremento en las variables a indagar. El proceso se llevó a cabo a través de un plan piloto con un levantamiento de 10 años de titulados USS y el apoyo de una empresa externa.

En 2019 se replicó el modelo ya validado. A modo de síntesis, los resultados de dicho año (titulados 2017 y 2018, pregrado diurno), con una muestra de 3.406 egresados, son los siguientes:

- 76% de los titulados obtiene trabajo dentro del año tras egresar, siendo la moda un tiempo de colocación entre 1 y 6 meses.
- 92% de los titulados que han obtenido trabajo declara que su primer empleo se encontraba relacionado con su carrera o área de estudio.
- El promedio estimado de renta en el primer empleo es de \$751.764 líquidos.
- Un 49% declara trabajar en empresas grandes y un 26% en empresas medianas. Además, un porcentaje 42% de egresados trabaja en el sector privado y un 41% en el público.
- Al momento de comparar su formación con titulados de carreras similares, 68% de los egresados se percibe en el mismo nivel de formación que aquellos de otras universidades, habiendo un 26% que se percibe por sobre dicho nivel y sólo un 6% por debajo del mismo.
- Las habilidades que los titulados consideran más desarrolladas durante su proceso formativo corresponden al pensamiento crítico (86%), seguida por trabajo en equipo (83%) y la resolución de problemas complejos (82%). Esta evaluación positiva es transversal a las facultades.
- Los valores que los egresados consideran que fueron más fomentados durante su formación corresponden a: la responsabilidad (84%), la vocación por el trabajo bien hecho (81%) y la fortaleza y perseverancia (75%).

El informe de Empleabilidad y Satisfacción 2019 se encuentra en el anexo 28⁶.

En la evaluación efectuada a esta última aplicación, realizada por una mesa de trabajo, se resolvió aplicar la Encuesta de Empleabilidad y Satisfacción a los programas Advance y vespertino cuyos primeros resultados se obtendrán en marzo 2021.

Es importante destacar que la USS valora contar con retroalimentación y participación de los egresados en distintos ámbitos del desarrollo institucional, concretamente en los procesos de rediseño de los planes de estudios, donde juegan un rol clave en la validación del perfil de egreso. Asimismo, desde las encuestas, se ha constatado la alta demanda por alternativas de

⁶ La encuesta 2020 se encuentra en aplicación para las promociones 2018 y 2019. Sus resultados estarán disponibles en marzo del año 2021.

perfeccionamiento, lo que se ha traducido en un incremento sostenido de los egresados en la matrícula de educación continua y postgrado de la USS (en torno al 29% en 2020).

La conexión con los egresados ha avanzado en otras dimensiones, por ejemplo, a través de la incorporación como académicos regulares o de colaboradores de la USS. A 2020, se cuenta con 872 egresados laborando en la institución, entre los cuales destaca el grupo de *ayudantes académicos*, los que suman un total de 95, quienes han podido insertarse en apoyo a la función docente, habiéndose efectuado el correspondiente ajuste del Reglamento Académico en 2019.

3.3.2. EMPLEABILIDAD

La USS ha profundizado su comprensión y marco de acción en la gestión de la empleabilidad en el transcurso del tiempo. En una primera etapa, la empleabilidad era comprendida como un efecto de haber cursado el plan de estudios, complementada con acciones de apresto laboral. Actualmente, la gestión es más compleja y ha adquirido una perspectiva multivariable, destacándose los siguientes mecanismos:

- *Inducción a ambientes laborales.* Esto se ha realizado principalmente con estudiantes del área de la salud que desarrollan actividades en campos clínicos. Este programa se inició en 2018 y a la fecha ha participado un total de 10.002 estudiantes de las cuatro sedes. Este programa ha sostenido actualizaciones continuamente para asegurar la pertinencia de las acciones.
- *Actividades extraprogramáticas.* Este mecanismo contempla acciones como talleres y otras de apresto dirigidas a estudiantes por egresar, cuyo foco es fortalecer la inserción en el campo laboral. En 2015 la cobertura de estudiantes que participaba en estas acciones se ubicaba en torno al 33%, en tanto que en 2020 alcanza un 55%. Los servicios entregados corresponden a dos modalidades: grupales e individuales. Las actividades grupales son charlas y talleres en temáticas de interés que apoyan la inserción laboral. En 2020, se realizaron 193 actividades en distintas temáticas ajustadas a los requerimientos de cada carrera sede, donde destacan, entre otras: habilidades para fortalecer la marca profesional en LinkedIn; aspectos relevantes del curriculum vitae (CV); posicionamiento en entrevistas laborales; conocimiento de leyes laborales, e iniciación de actividades para el ejercicio libre de la profesión. Las asesorías individuales corresponden principalmente en el ámbito del CV y la simulación de entrevistas.
- *Fortalecimiento en la trayectoria curricular.* Aquí destaca un conjunto de carreras que instalaron herramientas que fortalecen la empleabilidad en la trayectoria curricular. Este proceso es dinámico y se activa en cada rediseño curricular. Así, por ejemplo, Ingeniería Comercial (2018) extendió la práctica profesional del último semestre a 810 horas, en lugar de 435; generó especialidades certificadas en el último año; amplió vías de titulación hacia el emprendimiento; incorporó el curso '*coaching* laboral' con contenido especialmente diseñado para la empleabilidad; articulación con el postgrado, lo cual refuerza la preparación para el empleo, y creación de consejos empresariales en las sedes. Por su parte, las carreras de Educación iniciaron procesos de rediseño en 2019, siendo una de las acciones el reforzamiento de las prácticas progresivas que amplían las oportunidades

de aprendizaje y la conexión con los centros de educativos. Finalmente, las carreras de Ingeniería y Tecnología, desde 2019, y a partir de la renovación curricular de cinco de sus carreras y el despliegue de su plan de desarrollo incluyeron tres acciones que inciden en la empleabilidad: creación de la asignatura Taller de Empresas; instalación del Centro de Proyectos Externos, donde distintas PYMES son asesoradas por equipos conformados por estudiantes, egresados y consultores especialistas del área en un formato remunerado, e instalación del Centro de Prácticas, donde se centraliza la relación y seguimiento tanto al centro mismo como al estudiante en práctica.

- *Informe de Oportunidades Laborales y Empleabilidad.* Todas las carreras que ingresan a rediseño han reforzado el análisis de la empleabilidad, así como la reflexión sobre los componentes curriculares que la refuerzan. En este sentido, uno de los mecanismos que apoya este ejercicio de las carreras es la elaboración, a partir de 2018, del informe de Oportunidades Laborales y Empleabilidad (OLE) por carrera, el cual profundiza en el conocimiento del mercado laboral y su contexto actualizado. El primer grupo de informes generados contempló las carreras de la Facultad de Ingeniería y Tecnología, y actualmente se generan informes OLE para las carreras que están en rediseño curricular. La decisión es desarrollarlos sistemáticamente para lograr una perspectiva longitudinal en cada facultad.

En relación con la empleabilidad, la USS entiende que este es un aspecto relevante de su orientación hacia el logro de la promesa formativa y que son múltiples los factores que inciden en sus resultados. Por estas razones, su medición sigue dos estrategias: la estimación que hace la Universidad de la empleabilidad de sus egresados con un método propio; y el monitoreo de la empleabilidad con la información del SIES. En el primer caso, el objetivo principal es caracterizar anualmente la empleabilidad y la satisfacción de los titulados de las últimas dos promociones de cada carrera sede. Esto permite complementar la información obtenida del SIES, que solo se brinda a nivel nacional, con aspectos como motivos por los cuales no han encontrado trabajo, sector en el cual se desempeñan, relación contractual, etc.

Los resultados de la encuesta 2019, correspondiente a los titulados 2017 y 2018, muestran que 23 carreras tienen resultados de empleabilidad de primer año que superan el 70% y seis con resultados inferiores a este porcentaje.

Por su parte, los resultados del SIES son revisados sistemáticamente. Para 2020, el SIES reportó resultados para 20 de las 35 carreras de la USS. Para efectos de evaluación, los resultados permiten identificar tres grupos de carreras: (i) aquellas que se ubican igual o sobre la empleabilidad del sistema; (ii) aquellas que se ubican bajo la empleabilidad del sistema, pero en una trayectoria de mejora, y (iii) aquellas con empleabilidad bajo el sistema y que no han evolucionado positivamente.

De este modo, se identificó un grupo de nueve carreras que ingresaron a un programa especial de apoyo. Para determinar este grupo se consideró a aquellas carreras que presentan una empleabilidad menor al 70% en el indicador SIES 2019 (correspondiente a titulados 2015, 2016 y 2017), que además presentan una tendencia a la baja en los tres últimos resultados y que, conjuntamente, se encuentran bajo el indicador de empleabilidad del sistema, no obstante, el desempeño en la encuesta interna USS. Se consideran como especialmente

críticas aquellas que poseen un bajo desempeño en ambos insumos de información sobre empleabilidad: Kinesiología, Fonoaudiología, Nutrición y Dietética, Pedagogía en Educación Física, Pedagogía en Educación Media en Inglés, Arquitectura, Odontología, Terapia Ocupacional e Ingeniería Civil Industrial.

Para determinar los ejes del programa se consideró un modelo comprensivo multivariable de la empleabilidad⁷, donde se articulan los aspectos formativos, co-curriculares y del desarrollo de carrera⁸. A partir de 2019, el programa de apoyo contempla las siguientes acciones para el periodo 2019-2022 organizadas en los siguientes niveles: (1) proceso académico y enseñanza y aprendizaje; (2) retroalimentación y mercado laboral, y (3) estrategias de inserción laboral para potenciar las variables individuales. A continuación, se detallan acciones en curso y planificadas:

1. *Proceso Académico y enseñanza aprendizaje:*

- Seguimiento de los cambios integrados a las mallas curriculares que tributan a aspectos de la empleabilidad.
- Adecuaciones curriculares para la incorporación de unidades de aprendizaje que desarrollen nuevas habilidades claves del mundo laboral asociado a la profesión.
- Preparación de los docentes para que desarrollen actividades de enseñanza-aprendizaje-evaluación que fortalezcan las habilidades valoradas por el mundo del trabajo y potencian la inserción laboral.
- Desarrollo de un *minor* en innovación y emprendimiento desde el área de Formación Integral.

2. *Retroalimentación y Mercado Laboral:*

- Precisar aún más la información desde egresados con el objetivo de identificar obstáculos para la empleabilidad.
- Instalación del Observatorio Laboral para contar con información actualizada y pertinente de las oportunidades y desafíos del mercado laboral actual.
- Continuar con los consejos sectoriales en temáticas de empleabilidad.
- Estudios de opinión a empleadores de profesionales USS con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades percibidas por actores relevantes para su inserción laboral.

3. *Desarrollo de Carrera y Estrategias de inserción laboral para potenciar las variables individuales:*

- Programa de asesorías de desarrollo de carrera (ciclo intermedio y ciclo final).

⁷ Modelo multivariable de empleabilidad (Proceso Académico, Variables Individuales, Mercado Laboral, Posicionamiento de la Carrera). (Artess et al., 2017; Rodríguez, 2002 en Orellana, N., 2018).

⁸ Rodríguez Moreno, M^a. L., Rodríguez Diéguez, A., Romero, S., Padilla, T. & Pereira, M. (1995). Educación para la carrera y diseño curricular. Teoría y práctica de programas de educación para el trabajo; Barcelona: Servei de Publicacions de la Universitat de Barcelona.

- Desarrollo de programas de autogestión de inserción laboral (con metodología similar a los programas de colocación) para titulados.
- Talleres y actividades extracurriculares para estudiantes y egresados en temáticas asociadas a empleabilidad, inserción laboral y posicionamiento profesional.

De este modo, la USS ha fortalecido su labor de apoyo a la empleabilidad de sus egresados. Para ello ha avanzado hacia un modelo multivariable de empleabilidad, es decir, la identificación y progresiva gestión de variables que la afectan desde una perspectiva integral. El desafío institucional es que el conjunto de la oferta académica incorpore este enfoque, a partir del trabajo focalizado en aquellas carreras con más necesidades.

3.4. CUERPO ACADÉMICO

La USS ha fortalecido progresivamente su cuerpo académico. Ello se evidencia en la permanente ampliación cuantitativa de su dotación; la sistemática mejoría de las credenciales expresadas en sus grados académicos superiores; el fortalecimiento de la Carrera Académica, y la productividad en creación e investigación.

La Universidad declara, a través del Reglamento del Académico, que su cuerpo de profesores se compone de académicos regulares de planta y académicos regulares a honorarios. Ellos desarrollan las funciones institucionales de docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión académica y, para su labor, se adscriben a las distintas facultades.

3.4.1. DOTACIÓN Y CREDENCIALES ACADÉMICAS

3.4.1.1. Evolución de la dotación de académicos

El cuerpo académico está conformado, a diciembre de 2020, por 5.583 académicos, de los cuales 1.015 son académicos regulares de planta y 4.568 son académicos regulares a honorarios, proporción que se ha mantenido estable en el periodo 2016-2020.

La Universidad reconoce la experiencia profesional, y también académica, de este conjunto de profesores. Asimismo, la presencia de ellos contribuye a la vinculación del estudiante con su entorno (principio del Proyecto Educativo y del Modelo Formativo), ya que las experiencias fundamentales de estos académicos provienen del exterior y, de este modo, fortalecen las capacidades formativas institucionales.

3.4.1.2 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 51,6% en 2020, habiendo un crecimiento importante en los últimos tres años de académicos con grado de doctor.

4. 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.

4.1. POLÍTICA, PROPÓSITOS Y OBJETIVOS

En su política institucional, 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.

4.1.1. 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.

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 sustenten 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.