



INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL  
UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR 2022  
RESUMEN EJECUTIVO  
ESTUDIANTES

<b>PRESENTACIÓN DEL RECTOR.....</b>	<b>4</b>
<b>1. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL .....</b>	<b>6</b>
1.1 Antecedentes históricos.....	6
1.2 Proyecto Institucional.....	6
Misión .....	6
Visión.....	6
Valores Institucionales .....	6
Sello UVM.....	7
1.3 UVM en cifras.....	7
<b>2. SEGUIMIENTO DE LAS DEBILIDADES DEL PROCESO ANTERIOR.....</b>	<b>8</b>
<b>3. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.....</b>	<b>9</b>
3.1 Descripción del proceso .....	9
Cronograma de trabajo .....	9
<b>4. ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL.....</b>	<b>11</b>
4.1 Síntesis evaluativa del área.....	11
4.2 Fortalezas y debilidades.....	19
4.2.1 Fortalezas .....	19
4.2.2 Debilidades .....	20
<b>5. ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO.....</b>	<b>21</b>
5.1 Síntesis Evaluativa del área.....	21
4.2 Fortalezas y debilidades.....	26
4.2.1 Fortalezas .....	26
4.2.2 Debilidades .....	26
<b>6. ÁREA VINCULACIÓN CON EL MEDIO.....</b>	<b>28</b>
6.1 Síntesis Evaluativa del área.....	28
6.2 Fortalezas y debilidades.....	32
6.2.1 Fortalezas .....	32
6.2.2 Debilidad .....	32
<b>7. PLAN DE MEJORA .....</b>	<b>33</b>
7.1 Área Gestión Institucional.....	33
7.2 Área Docencia de Pregrado .....	33
7.3 Área Vinculación con el Medio.....	35

## NOTA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias es una preocupación relevante para la Universidad. Con el fin de evitar la sobrecarga textual y gráfica se ha optado por utilizar en todo el texto el masculino genérico, en el entendido que todas las menciones en tal género representan siempre a todos y todas.

## PRESENTACIÓN DEL RECTOR

Hemos finalizado un riguroso y participativo proceso de autoevaluación, que se corona con este completo informe. Este documento refleja de manera fiel el estado actual de la Universidad Viña del Mar (UVM), como también los notables avances que la comunidad ha realizado en estos tres intensos años.

Sin duda alguna, este período ha estado marcado por diferentes hechos que han afectado a nuestra sociedad como lo son las movilizaciones sociales y la pandemia. En el ámbito de la educación superior, también hemos vivido cambios significativos, tales como la puesta en marcha de la nueva ley de Educación Superior y la creación de una nueva institucionalidad. Ha sido una de las etapas más turbulentas en la historia de la Educación Superior (ES) chilena, pero que como comunidad hemos sabido sobrellevar de manera exitosa, en primer término preocupándonos por la seguridad y salud de los integrantes, y por supuesto asegurando una formación de calidad para nuestros estudiantes y la continuidad de todos los servicios de la universidad.

Cabe mencionar, como otro hecho relevante, que en el mismo período la UVM cambió de sostenedor, incorporándose la Fundación Educación y Cultura, cuyos sellos distintivos son la calidad de la formación académica, su espíritu laico, el pluralismo, la libertad de pensamiento, la accesibilidad, la inclusión y la diversidad.

Nuestros sellos identitarios se han reafirmado durante este período. En primer lugar la inclusión ha sido una de nuestras principales motivaciones, formando a estudiantes de diferentes localidades del país y de la región, acogiendo académicos y estudiantes de distintas nacionalidades, adultos mayores participando de cursos de formación y actividades de vinculación, y con estudiantes en situación de discapacidad que encuentran en nuestra institución una oportunidad para desarrollarse y obtener una educación de calidad. Pero por sobre todo, este espíritu inclusivo, diverso, no discriminatorio y plural, se materializa a través de la oferta de programas de estudio flexibles, que les permite acceder a la ES a estudiantes-trabajadores, que de otra manera no podrían iniciar o continuar sus estudios; y a nuestra estrategia de acceso a la educación superior, abierta a todos los egresados de educación media independientemente de su condición, los que son acompañados por nuestros programas de apoyo, lo que les permite concluir sus estudios teniendo una experiencia formativa de calidad.

Nuestro segundo sello identitario se refiere a la fuerza que le imprime a nuestra Institución el ser una universidad auténticamente regional. Porque reconocemos la importancia del desarrollo de las regiones y la descentralización para nuestro país y el aporte que hace nuestra universidad para el desarrollo de la Región de Valparaíso. Prueba de esto es el despliegue de iniciativas de vinculación y de servicios en distintas comunas de nuestra región: Algarrobo, La Calera, Casablanca, Concón, El Tabo, Hijuelas, La Ligua, Limache, Llayllay, Nogales, Petorca, Quillota, Quilpué, Quintero, San Antonio, San Felipe, Valparaíso, Villa Alemana, Viña del Mar y Zapallar.

UVM tiene más de 33 años de historia formando graduados y profesionales, generando siempre oportunidades de acceso a miles de jóvenes, a una educación de calidad.

En el período hemos renovado y adaptado nuestra oferta, siempre enfocados en atender principalmente las necesidades de la región. Desde 2017 a 2021, la matrícula universitaria de pregrado en la región, a pesar de la gratuidad, se contrajo en un 12%. En el mismo período UVM mantuvo su admisión de pregrado, siendo fieles a nuestra identidad inclusiva, creando vías de admisión que han permitido a muchos estudiantes de la región acceder a una educación universitaria de calidad. Las innovaciones en nuestra oferta se resumen en que el 19% de la admisión de pregrado corresponde a programas creados desde 2018 a la fecha y nuestra institución es la Universidad con mayor admisión vespertina en la región. Este es el resultado del esfuerzo y vocación de nuestras

escuelas, que a través de programas flexibles y pertinentes, han puesto un foco especial en un perfil de ciudadanos que cada vez requiere más atención en nuestro país; como lo son los estudiantes-trabajadores. En términos de calidad, podemos decir con orgullo que iniciamos el año con más del 70% de nuestros estudiantes matriculados en programas acreditados o certificados. Destacamos también que la formación integral de nuestros estudiantes ha permitido mejorar consistentemente la empleabilidad de nuestros titulados.

En esta oportunidad también estamos presentando el área Vinculación con el Medio al proceso de acreditación. La vinculación con el medio se ha realizado desde los orígenes de UVM, siendo coherentes con su identidad regional. En el período hemos enfrentado los nuevos desafíos del entorno, fortaleciendo los equipos y los procesos de sistematización de las iniciativas de vinculación con el medio, logrando involucrar a todas las escuelas en el desarrollo e implementación de iniciativas, que van en beneficio directo de los estudiantes y de la región.

En estos últimos años la Universidad ha avanzado significativamente en diversos ámbitos. A modo de ejemplo, quisiera destacar algunos de ellos: (1) Académico: El fortalecimiento de nuestros programas de acompañamiento, que han reafirmado el compromiso con nuestros estudiantes y lo que les ha permitido mejorar su rendimiento y progresión académica en un ambiente colaborativo y cercano. (2) Inclusión: desarrollo de la Política de Inclusión, Diversidad y no Discriminación; participación activa en la mesa regional de turismo accesible; creación de una nueva versión del Índice Regional de Inclusión Social, a través de nuestro Centro Regional de Inclusión e Innovación Social y la creación de la Dirección de Inclusión y Equidad de Género, por nombrar algunos ejemplos. (3) Servicios a los estudiantes: mejora sustancial de los servicios a la comunidad estudiantil, creando un ambiente universitario cercano, que más allá de lo académico, aporta a la formación integral de la comunidad estudiantil: creación del Centro de Servicios al Estudiante; mejoras en la infraestructura (salas de estar, accesibilidad universal, salas de lactancia, etc.); actividades de vida y relacionamiento estudiantil. (4) Internacional: participación en diversos proyectos siendo parte de una amplia red internacional de universidades. Junto a esto, se han desarrollado iniciativas de formación del cuerpo docente en procesos de enseñanza innovadores y en la metodología COIL (Collaborative Online International Learning). Por otra parte, se logró la reacreditación del Centro de Español UVM por el Instituto Cervantes, permitiendo consolidar un proyecto centrado en la oferta de formación en español y la movilidad estudiantil. (5) Deporte: participación activa en el desarrollo de las plataformas de las competencias deportivas de la región y nacionales. Hemos fortalecido el apoyo académico, financiero y normativo para que nuestros estudiantes-deportistas puedan compatibilizar sus estudios de educación superior con las competencias de alto rendimiento. Gracias a esto y al aumento de beneficios en becas deportivas, contamos con más de 20 estudiantes seleccionados nacionales y con dos estudiantes representando a Chile en los Juegos Olímpicos de Tokio 2020. Esto se ha traducido en resultados extraordinarios en las competencias universitarias a nivel regional y en el desarrollo del deporte como vehículo de formación para el resto de la comunidad estudiantil.

Finalmente, reafirmamos nuestro compromiso con la calidad, en todos los ámbitos donde se desenvuelve nuestra universidad, y estamos convencidos que este proceso será una excelente oportunidad para seguir mejorando como institución, y seguir aportando a la sociedad y a la región que nos acoge. Agradecemos el compromiso y el trabajo realizado por la comunidad en este período, lo que ha permitido fortalecer a la UVM como una institución cercana, y consolidarla como un modelo de Universidad privada, regional, sustentable y de calidad.

Carlos Isaac Pályi  
Rector  
Universidad de Viña del Mar

## 1. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

### 1.1 Antecedentes históricos

La Universidad Viña del Mar (en adelante, indistintamente, “la Universidad”, “la Institución” o “UVM”) fue fundada el 21 de noviembre de 1988 e inició sus actividades académicas en 1990. Obtuvo su plena autonomía en 2000, la que consta en el Acuerdo N°1232 del Consejo Superior de Educación. Tiene un Proyecto Institucional que se caracteriza por una vocación **inclusiva** y con **foco regional**. Está organizada como corporación de derecho privado sin fines de lucro y su sostenedor desde el 2020 es la Fundación Educación y Cultura.

La Universidad ocupa un lugar significativo en el sistema educacional terciario de la región de Valparaíso. Más de 16.000 titulados y graduados, 9.150 estudiantes, 524 colaboradores, entre ellos 286 académicos de planta regular, dan vida a un proyecto universitario que es reconocido por su variedad de programas de pre y postgrado que son ofertados en jornadas diurna y vespertina en modalidades presencial, semipresencial y online, en 8 áreas del saber.

### 1.2 Proyecto Institucional

#### Misión

Dar acceso a una educación de calidad en un ambiente crítico y diverso, formando graduados y profesionales competentes e íntegros y aportar al desarrollo de la sociedad a través de una vocación inclusiva y vinculada con la región de Valparaíso y el país.

#### Visión

Ser una universidad comprometida con sus estudiantes, inclusiva y de calidad, con visión internacional y vinculada con la región.

#### Valores Institucionales

- Tolerancia y Diversidad
- Responsabilidad
- Integridad
- Respeto
- Compromiso
- Pasión por la excelencia

El Proyecto Institucional plantea los siguientes compromisos:

- *Aporte al territorio y a la sociedad,*
- *Las personas en el centro de nuestra acción,*
- *Formación integral,*
- *Inclusivo y*
- *Búsqueda permanente del saber.*

## Sello UVM

Los titulados y graduados de la UVM se caracterizan por movilizar el conjunto de competencias distintivas de su formación al servicio del territorio en el que se desempeñan, demostrando integridad y compromiso social, propendiendo a construir capacidades para valorar y desempeñarse en una comunidad diversa y plural para el aprendizaje permanente a lo largo de toda su vida, así como para adaptarse a contextos en permanente cambio.

### 1.3 UVM en cifras

Tabla 1: Principales indicadores de la UVM

Ámbito	Indicador	2017	2021
Generales	Número campus	3	3
	Número escuelas	9	8
	Número programas de pregrado diurno	36	41
	Número programas de pregrado vespertino	11	30
	Número de programas de postgrado	5	16
Matrícula	Matrícula nueva de pregrado	2.097	1.876
	Matrícula nueva vespertina	436	585
	Matrícula total de pregrado	8.757	8.814
Titulación	Matrícula nueva de postgrado	101	300
	Número de titulados por año	1.061	1.585
Investigación	Publicaciones anuales de revistas indizadas	18	88
Cuerpo Académico	Académicos con postgrado	33,10%	62,50%
	Número de académicos (SIES)	996	944
	Estudiantes de pregrado por Jornada Completa Equivalente (JCE)	25,1	22,2
	Total estudiantes por JCE	25,6	24,4
Acreditación	Porcentaje carreras acreditadas o certificadas	58%	65%
	Porcentaje de estudiantes en carreras acreditadas o certificadas	50%	71%
Finanzas	Resultado operacional MM\$	928	1.549
	Patrimonio MM\$	3.230	5.619

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

## 2. SEGUIMIENTO DE LAS DEBILIDADES DEL PROCESO ANTERIOR

Las debilidades consignadas en la resolución de acreditación 525 de la CNA fueron tempranamente abordadas por la Universidad. Los planes de mejora (en adelante “PM”) fueron validados por las instancias colegiadas, Consejo Académico, Comité de Rectoría y Directorio con el objeto de que la implementación de los planes tuviera el respaldo institucional y los recursos necesarios para ser resueltas en plazos definidos por la Institución. Para favorecer un abordaje integral, las debilidades se agruparon por afinidad en trece planes de mejora relativos a las áreas acreditadas y una respecto del proceso de autoevaluación, los que fueron asignados a responsables pertinentes y se registraron mediante una plataforma de Microsoft Planner para su monitoreo.<sup>13</sup> La Dirección General de Aseguramiento de la Calidad dio cuenta periódica de los avances al Comité de Rectoría y al Directorio, y a la comunidad a través de la emisión de boletines informativos.

Del total de los planes de mejora, una sola debilidad se encuentra en vías de superación, el resto cumplieron con sus planes de mejora y la superación de la debilidad en cuestión. Así la Universidad puede dar cuenta de los siguientes avances en esta materia:

- Perfeccionó su metodología de seguimiento y monitoreo del PDE.
- Se realizaron cambios en la estructura organizacional, formalizándolos y generando fortalecimiento de diferentes áreas.
- Se profundizó la difusión y comunicación sobre el proceso de evaluación de desempeño.
- Los indicadores financieros han mejorado significativamente por las acciones implementadas.
- Se actualizó y reforzó la política de aseguramiento de la calidad, a su vez se ha llevado a cabo la implementación y seguimiento de ésta, robusteciendo el Sistema Interno de Aseguramiento de la calidad, enriqueciendo las prácticas de mejoramiento continuo en todas sus funciones.
- Implementación y sistematización de diversos mecanismos de evaluación de progreso curricular y de reconocimiento de aprendizajes previos para todas las carreras, jornadas y modalidades.
- Se perfeccionó el modelo educativo, se explicitaron los criterios curriculares para el diseño y apertura de la modalidad online y semipresencial.
- Se desarrollaron estrategias en la Escuela de Educación para afrontar los desafíos del cambio regulatorio para las pedagogías.
- Se aumentaron la cobertura de los programas de acompañamiento y se generaron nuevos programas que responden a las necesidades detectadas de los estudiantes. Se evaluó el impacto de ellos exhibiendo resultados significativos en los indicadores de progresión.
- Se implementaron planes de acción para mejorar la permanencia y titulación de los estudiantes, logrando mejoras en dichos indicadores.
- Se realizaron acciones que lograron avanzar en la jerarquización de académicos de planta regular y adjuntos.
- Los programas de vinculación con titulados y empleadores se han extendido ampliamente a todas las carreras y de manera sistemática.
- Se fortalecieron diferentes mecanismos para fomentar la investigación formativa para mejorar la docencia, así se han demostrado avances en esta materia aumentado el número de productividad académica.
- Se diseñó e implementó un proceso de autoevaluación institucional participativo, riguroso y analítico.



### 3. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

#### 3.1 Descripción del proceso

La autoevaluación institucional de 2020-2022 se llevó a cabo en un marco de análisis formal y de carácter participativo. La Universidad se autoevaluó en las dos áreas de evaluación externa obligatoria (Gestión Institucional y Docencia de Pregrado) y por primera vez en vinculación con el medio, lo que refleja el natural desarrollo institucional.

La autoevaluación institucional comenzó formalmente en julio de 2020, tras la publicación de la resolución 525 de la CNA (de Reposición), con la planificación de mejoras relevantes derivadas de este Acuerdo, a conseguir en el corto y mediano plazo. Con este antecedente, el plan de mejoras de la autoevaluación de 2019, y tras analizar adicionalmente otros cambios de relevancia, internos y externos, acaecidos durante el período el Comité de Rectoría definió prioridades para fortalecer el Proyecto Institucional a implementarse en el corto y mediano plazo.

#### Cronograma de trabajo

El cronograma aprobado se siguió rigurosamente a lo largo de todo el proceso.

	2020												2021												2022					
	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN											
Aprobación Plan de trabajo																														
Formalización Comités																														
Capacitación																														
Inicio Formal (lanzamiento)																														
Seguimiento de planes																														
Recopilación de información																														
Recopilación documental																														
Informantes clave																														
Jornadas de análisis																														
Difusión resultados																														
Elaboración Ficha																														
Borrador preliminar																														
Borrador avanzado																														
Redacción progresiva IAE																														
Revisión externa IAE																														
Validación Directorio																														
Edición																														
Entrega IAE a CNA																														

Figura 1: Cronograma acreditación institucional  
Fuente: Dirección General de Aseguramiento de la Calidad

El proceso de autoevaluación estuvo coordinado por la Dirección General de Aseguramiento de la Calidad. En todo momento el proceso se mantuvo articulado con el seguimiento del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDE), con el objeto de mantener una perspectiva amplia de la gestión estratégica y contribuir, gracias a estos nuevos insumos, a corregir el rumbo cuando fuese necesario. Las conclusiones del proceso permitieron enriquecer el diseño actual Plan de Desarrollo Estratégico 2022-2026.

El proceso fue participativo, organizado a través de comisiones y subcomisiones (de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio) lideradas por las máximas autoridades y que representaron a las diversas áreas del quehacer universitario. Los equipos que integraron estas comisiones analizaron la información cuantitativa y cualitativa recopilada por la Dirección de Análisis Institucional y por otras unidades especializadas, luego discutieron los resultados obtenidos y finalmente entregaron los insumos, incluidos los análisis y una propuesta de fortalezas y debilidades para la elaboración del Informe de Autoevaluación.

En el caso del levantamiento de información de opiniones se convocó a una prestigiosa consultora quien aplicó encuesta a informantes clave: Empleadores, Titulados, Estudiantes y Académicos. Además de realizar jornadas de análisis y reflexión con diferentes actores.

El proceso contó con hitos de validación de la información y de la presentación de la documentación de autoevaluación en la que participaron jefaturas institucionales, autoridades superiores, un experto externo y, finalmente, el Comité de Rectoría y el Directorio.

## 4. ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL

### 4.1 Síntesis evaluativa del área

La gestión institucional ha evidenciado ser eficaz para dar cuenta de los desafíos estratégicos y de soporte requeridos para cumplir con la Misión institucional. La UVM está organizada de modo adecuado y pertinente para sus fines, cuenta con autoridades idóneas, provee de todos los recursos materiales y humanos para concretar el Proyecto Institucional, es sustentable y muestra capacidad de autorregulación.

En relación con los **Propósitos Institucionales**:

Durante el período analizado la Universidad **cambió de sostenedor**. La **Fundación Educación y Cultura** asumió el Proyecto Institucional en 2020 y estableció lineamientos de continuidad en relación con los focos de inclusión y de vínculo con la región. La Universidad recogió estos lineamientos y actualizó oportunamente la Misión y el Proyecto Institucional con el objeto de mantener la coherencia entre los propósitos declarados y su implementación. Esto corrobora la capacidad instalada de la Universidad para revisar sus propios lineamientos y ajustarlos cuando es necesario. El Proyecto Institucional es consistente con las funciones misionales de la UVM.

La **gestión institucional** se apoya en una **estructura organizacional y un sistema de gobierno** que son **pertinentes y efectivos** respecto de los lineamientos estratégicos y en la Política de Aseguramiento de la Calidad, que es transversal a todo el quehacer universitario y ha favorecido la instalación de prácticas de gestión adecuadas. La gestión institucional, por ende, favorece el cumplimiento de la Misión. Todos los procesos involucrados en la gestión institucional cuentan con el soporte de personas, finanzas, de infraestructura y equipamientos, de operaciones y servicios, y de sistemas y tecnología apropiados para estos fines. Resultado de este soporte es la sustentabilidad del Proyecto Institucional.

A la luz de lo anterior se constata la **capacidad institucional para articular coherentemente el Proyecto Institucional, el Modelo Educativo, el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional y el Plan de Desarrollo de las Escuelas**, lo que convierte a los propósitos institucionales en un marco orientador para su quehacer, el cual cohesiona la gestión de las unidades.

En cuanto a la **Misión** propiamente tal, esta fue positivamente evaluada por la comunidad durante el proceso. El 87% de los académicos, 89% de los colaboradores, 94% de los directivos, 92% de los empleadores y 83% de los estudiantes está de acuerdo o muy de acuerdo con el aspecto misional relativo al acceso, esto es, que la UVM da acceso a una educación de calidad en un ambiente crítico y diverso. En relación con el **aspecto formativo**, el 90% de los académicos, 91% de los colaboradores, 96% de los directivos, 97% de los empleadores y 89% de los estudiantes están de acuerdo o muy de acuerdo con que la UVM forma graduados y profesionales competentes e íntegros que aportan al desarrollo de la sociedad.

La **vocación inclusiva y regional** también fue bien evaluada por la comunidad. El 81% de los directivos está muy de acuerdo con que la UVM acoge y valora la diversidad de sus estudiantes. Por otra parte, el 92% de los académicos, 89% de los colaboradores, 92% de los directivos, 92% de los empleadores y 85% de los estudiantes están de acuerdo o muy de acuerdo con que la UVM exhibe una vocación inclusiva y está vinculada con la región de Valparaíso y el país.

También fue bien evaluado el nivel de **despliegue de la Misión a nivel organizacional**. Un 82% de la comunidad está de acuerdo o muy de acuerdo con que la UVM cuenta con procesos y procedimientos que facilitan el cumplimiento de la misión, destacando la adhesión a dicha afirmación por parte del 79% de los académicos, 83% de los colaboradores y 87% de los directivos.

Respecto del **Proyecto Institucional y del Modelo Educativo**, se destaca que el 81% de los colaboradores y el 87% de los empleadores encuestados constatan su conocimiento.

La significativa adhesión de la comunidad educativa a **la Misión y al Plan Estratégico** ha facilitado el despliegue de las orientaciones para las funciones misionales, respaldo que refleja un alto grado de cohesión (de acuerdo con los resultados de la evaluación del clima organizacional), lo cual constituye una fortaleza para la gestión institucional.

En relación con la **Estructura Organizacional y el Sistema de Gobierno**:

Los **Estatutos y el Reglamento Orgánico** establecen una estructura organizacional y un sistema de gobierno que sustentan adecuadamente la implementación del Proyecto Institucional. Los roles de las autoridades unipersonales y de los cuerpos colegiados están claramente definidos. La actual estructura de gobierno promueve el trabajo colaborativo, la participación sistemática de los distintos estamentos universitarios y la toma de decisiones equilibrada entre las autoridades unipersonales y los cuerpos colegiados. Ello ha permitido instalar y consolidar una gestión institucional eficaz, cercana y participativa. Las modificaciones que se llevaron a cabo en la estructura, tanto a nivel de autoridades superiores como de direcciones de unidades obedecen a una evaluación periódica que ha detectado las necesidades de reforzamiento o de desarrollo de la estructura en función de los propósitos institucionales. Durante 2020 se crearon las Direcciones Generales de Aseguramiento de la Calidad, de Vinculación con el Medio y Relaciones Institucionales, dependientes de Rectoría, y de Investigación y Postgrado, dependiente de la VRA, lo cual ha permitido ampliar la cobertura y reforzar las herramientas de las áreas de sus responsabilidades, así como articularlas con el resto de la Institución a través de su inclusión en los cuerpos colegiados relevantes.

Las **políticas institucionales y la normativa** específica de cada área han regulado y orientado adecuadamente las distintas funciones universitarias. La Universidad ha mostrado capacidad para actualizar y ajustar la normativa conforme a las necesidades emanadas de su gestión. En efecto, el Directorio, el Rector, con apoyo del Comité de Rectoría y del Consejo Académico, han efectuado revisiones y actualizaciones a partir de propuestas surgidas desde las distintas unidades de la Institución, las que constan en actas y acuerdos. Ejemplo de ello son las **actualizaciones de las políticas de Aseguramiento de la Calidad, Vinculación con el Medio, Investigación, Financiamiento Estudiantil, Crédito y Cobranza**, entre otras, las cuales han ayudado a mejorar los flujos decisionales, facilitando la labor de las autoridades.

Gracias a que se encuentra establecido un procedimiento para el nombramiento y recambio de autoridades unipersonales, se ha implementado un sistema de incorporación, evaluación y desarrollo de los colaboradores de la Institución. La toma de decisiones se ha fortalecido también gracias a la creación del Manual para la Creación y Promulgación de Normativa Institucional, elaborado a partir de recomendaciones emanadas del mecanismo interno de aseguramiento de la calidad, el plan de auditorías académicas y de procesos.

Los distintos **órganos consultivos** de la Universidad, tales como el **Consejo Académico, Comité de Rectoría o Consejos de Escuela**, han operado sistemáticamente, favoreciendo la toma de decisiones.

Lo anterior permite constatar una **fortaleza institucional**. La UVM dispone de un cuerpo normativo y de políticas institucionales actualizados, que regulan y orientan los procesos institucionales y cuentan con instancias de revisión formales y permanentes, que han servido para precisar roles y mejorar la toma de decisiones. Lo anterior se refleja que la Institución exhibe capacidad y flexibilidad para realizar ajustes organizacionales de manera estratégica y oportuna a partir de los requerimientos internos y del medio, lo que se evidencia en los cambios en la estructura organizacional y en el sistema de gobierno, **demostrando capacidad de autorregulación estratégica oportuna y sistemática**.

La **provisión de las personas** para detentar los cargos establecidos por el Reglamento Orgánico se ha llevado a cabo en todos los casos conforme a procedimientos formales. Un proceso sistemático de formulación de objetivos de desempeño y de evaluación de su cumplimiento, institucionalizado hace más de diez años, ha permitido incorporar mecanismos de alineamiento del desempeño de la planta con los propósitos institucionales.

La comunidad evalúa muy bien la **estructura organizacional** de la Universidad. El 78% de los académicos, el 80% de los colaboradores y el 94% de los directivos están muy de acuerdo con que la estructura organizacional es adecuada para cumplir la misión institucional. Por otra parte es relevante destacar que la comunidad valora el **grado de formalización de su cuerpo normativo**. En efecto, el 86% de los académicos, el 92% de los colaboradores y el 81% de los estudiantes están de acuerdo o muy de acuerdo con que el quehacer académico está adecuadamente normado por políticas y reglamentos. También el 89% de los directivos está de acuerdo o muy de acuerdo con que las políticas y los reglamentos institucionales se **revisan sistemáticamente para asegurar su coherencia** con los requerimientos actuales.

En relación con el **sistema de gobierno** la encuesta de autoevaluación muestra que el 82% de los académicos, el 83% de los colaboradores y el 98% de los directivos están de acuerdo o muy de acuerdo con que las decisiones de los cuerpos directivos se toman con ajuste a los valores institucionales. Ante la pregunta relativa a las **instancias de participación**, el 76% de los académicos y el 77% de los colaboradores están de acuerdo o muy de acuerdo con que la Universidad cuenta con instancias para que académicos y administrativos puedan opinar y resolver asuntos institucionales.

En síntesis, la UVM ha logrado a lo largo del tiempo y producto de sus procesos de autoevaluación interna y de revisiones externas ajustes en su estructura organizacional al objeto de que sea pertinente, robusta y funcional a sus propósitos, lo que ha sido muy bien evaluado por académicos, colaboradores y directivos. En virtud de lo anterior, a la fecha la UVM cuenta con una estructura actualizada y fortalecida en sus funciones relevantes, lo que ha favorecido tanto la gestión académica como administrativa obteniéndose que sea claramente funcional a su misión.

En relación con el **Aseguramiento de la Calidad**:

La Universidad dispone de una **Política de Aseguramiento de la Calidad** consolidada, cuyos mecanismos internos y externos se aplican a todo nivel, que cuenta con instrumentos para facilitar diagnósticos, análisis, evaluaciones y decisiones basadas en evidencia, como se constata en el uso de sus matrices de seguimiento. Lo que permite corroborar que se ha instalado progresivamente una cultura de la calidad en la Universidad. La amplitud de la implementación revela un progreso en la cobertura de los principales mecanismos internos y externos: las auditorías académicas y de proceso han cubierto todo el quehacer institucional abordando más de 70 instancias de evaluación, cuyas conclusiones han permitido generar planes de mejora emergentes, de mediano y de largo plazo, convocando a este trabajo a representantes de todas las áreas; la autoevaluación de carreras ha permitido incrementar el

indicador de estudiantes en carreras certificadas, superando el 70%; la actual autoevaluación institucional ha abarcado, de manera colectiva, un diagnóstico global de las áreas de gestión, docencia y vinculación con el medio, esta última área por primera vez, con lo cual se ha ampliado el alcance de este mecanismo. Todo lo anterior demuestra que los mecanismos abarcan a todos los procesos estratégicos, misionales y de soporte.

La comunidad **valora positivamente la Política de Aseguramiento de la Calidad**, lo que se expresa en que el 80% de los trabajadores está de acuerdo o muy de acuerdo con que las políticas y mecanismos institucionales promueven efectivamente la instalación de una cultura de calidad, destacando la opinión del 87% de los directivos, 80% de los colaboradores y 78% de los académicos.

Esta práctica también se evidencia en que numerosas otras políticas y reglamentos han sido objeto de revisión y actualización, incorporándose el aprendizaje institucional a sus nuevas versiones.

La **aplicación de los mecanismos** tiene impacto en la capacidad de autorregulación, lo que es reconocido por los estamentos pertinentes. A nivel de las carreras esto es palpable en los procesos de autoevaluación. Un 78% está muy de acuerdo con que los procesos de autoevaluación y/o procesos de análisis de gestión académica posibilitan mejorar las carreras. En ese sentido la autoevaluación concluye que la UVM cuenta efectivamente con capacidad de autorregulación, lo cual le permite dar fe pública de la calidad de su oferta académica, según afirma el 84% de los académicos, colaboradores y directivos.

Los **resultados de la implementación de los planes de mejora institucional**, de carreras y derivados de las auditorías académicas exhiben con claridad que estos mecanismos retroalimentan los procesos de gestión en todos los ámbitos y fortalecen la responsabilidad de cada colaborador sobre sus procesos.

Constituye una **fortaleza de la gestión institucional** el que la Política de Aseguramiento de la Calidad oriente, mediante lineamientos y mecanismos internos y externos, la elaboración, implementación y evaluación de los procesos de gestión estratégica, de las funciones misionales y de los procesos de soporte, mejorando su impacto organizacional desde el último proceso de acreditación institucional.

En relación con la **Planificación Estratégica**:

La Universidad tiene un robusto **sistema de planificación estratégica** que se traduce en un plan que ha permitido orientar las prioridades institucionales en todos los ámbitos de su quehacer. Estas han tributado de manera pertinente a los focos institucionales. La Universidad mostró capacidad de autorregulación efectiva al decidir oportunamente la postergación por un año del horizonte del plan 2016-2020, tomando en consideración los efectos de las movilizaciones sociales y de la pandemia, pero también del cambio de controlador y las gestiones sobrevinientes a la salida del grupo Laureate. Gracias a esta definición fue posible avanzar hacia el cumplimiento de las metas establecidas y que se habían ralentizado debido al impacto de estos factores del entorno. Los **resultados del PDE del período anterior** fueron satisfactorios pues superan el 93% de avance de sus proyectos estratégicos al cierre del plazo establecido, y las tareas pendientes fueron recogidas en el PDE 2022-2026 para darles continuidad. Todos los focos exhibieron avances significativos, tanto a nivel institucional como en los Planes de Desarrollo de las Escuelas. Lo anterior confirma las capacidades y mecanismos de autorregulación descritos, los cuales le permiten ajustar su planificación estratégica incorporando los requerimientos del medio interno y externo, lo cual también ha favorecido la sostenibilidad del Proyecto Institucional.

La institución evaluó bien la **metodología de seguimiento del PDE** efectuado mediante la herramienta Planner, por lo que decidió mantenerla para el plan vigente. Una de las debilidades del proceso anterior se centraba en el método de monitoreo, por lo que la utilización de este sistema permitió avanzar hacia su superación. Más aun, la incorporación de la metodología basada en objetivos y resultados clave (OKR), propia del Plan Estratégico vigente, ha permitido dar mayor precisión a la planificación y monitoreo de indicadores, metas y plazos comprometidos, esto es, ha redundado en una mayor claridad para la toma de decisiones. Sin perjuicio de lo anterior, si bien la planificación financiera está articulada con el PDE, la autoevaluación de este criterio concluye que se requiere profundizar en su integración mediante adecuaciones a los sistemas de gestión existentes para alinear la implementación de los ajustes anuales de ambos procesos.

La encuesta de autoevaluación permitió comprobar que el **PDE es percibido como un instrumento orientador y articulador** de la gestión interna. En efecto, el 90% de los académicos y el 87% de los colaboradores afirman estar de acuerdo o muy de acuerdo con que el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad está reflejado en la planificación estratégica de sus respectivas unidades. También los académicos reconocen estos mecanismos de participación: el 92% afirma estar de acuerdo o muy de acuerdo con que en la UVM existen mecanismos que han permitido su participación en la planificación de su unidad. Y el 88% de los colaboradores reconoce su propia contribución al logro de los objetivos de la unidad que integra.

En relación con la **capacidad de planificación de la UVM**, la encuesta de autoevaluación arrojó que el 85% de los directivos está de acuerdo o muy de acuerdo con que la planificación y la toma de decisiones están fundamentadas en antecedentes confiables sobre los procesos institucionales.

Todo lo anterior releva la cohesión y trabajo metódico tanto en la planificación como en el despliegue del plan en la gestión transversal de la Universidad.

En relación con la **Gestión de las Personas**:

La UVM es una institución atractiva para trabajar, toda vez que ha sido capaz de atraer talento idóneo y competente para los cargos ofertados, lo que se evidencia en el **incremento del cuerpo académico calificado y del personal administrativo especializado**. Asimismo se evidencia que cuenta con **procedimientos conocidos y socializados** de reclutamiento y selección, los cuales son aplicados y ejecutados según los roles funcionales de la Institución, guardando con ello un mecanismo transparente y público. El soporte de los recursos humanos es eficiente y eficaz.

La **evaluación de la dotación del cuerpo académico** permite concluir que es adecuada para los fines de las funciones estratégicas, misionales y de soporte institucionales. En efecto, el 67% de los colaboradores está de acuerdo o muy de acuerdo con que la dotación de estos es adecuada para el desarrollo del Proyecto Institucional, lo cual refleja el incremento en la planta de 12% entre 2017 y 2021, además de una significativa reducción de la rotación.

En cuanto al **clima organizacional**, mejoraron los resultados de la encuesta de Pulso 2021, que ante la pregunta respecto de si los colaboradores cuentan con las habilidades y competencias para lograr sus objetivos, el 74% de las respuestas fueron positivas. En esta línea la encuesta de autoevaluación arrojó que el 74% de los académicos y el 77% de los colaboradores están muy de acuerdo, y que el 78% de los estudiantes está de acuerdo o muy de acuerdo con que los **directivos de sus respectivas unidades académicas son profesionales idóneos** para sus cargos.



En esa misma línea destaca la opinión sobre las **mejoras de la UVM en el tiempo**. El 78% de los académicos, 83% de los directivos y 79% de los estudiantes confirman la mejora de la percepción relativa a la gestión administrativa de la UVM.

En relación con el **plan de capacitación** se ha aumentado sistemáticamente su cobertura y alcance, tanto en horas como en temáticas, especialmente para abordar el trabajo remoto desde 2020 en adelante. El 71% de los colaboradores está de acuerdo o muy de acuerdo con que la Universidad facilita instancias de capacitación para personal no académico. Con todo, y aunque el 83% de los directivos está de acuerdo o muy de acuerdo con que las capacitaciones al personal no académico son adecuadas para mejorar el desempeño de los funcionarios, la Institución reconoce que debe profundizar en la capacitación no académica, es decir, la relativa a necesidades derivadas de la gestión administrativa.

El **proceso de evaluación del desempeño** es sistemático, se ha internalizado y exhibe alta cobertura. Es claro en su propósito de alinear los esfuerzos y contribuciones de valor individual con los propósitos del PDE, ya que se estructura sobre el establecimiento de objetivos claros, precisos, alcanzables y medibles, definidos en conjunto entre colaborador y supervisor; además permiten a la Institución realizar acciones y tomar decisiones respecto de los equipos y colaboradores, constituyéndolo en un mecanismo eficaz de aseguramiento de la calidad. La encuesta de autoevaluación da cuenta de que el 67% de los colaboradores y el 72% de los directivos están de acuerdo o muy de acuerdo con que el sistema de evaluación del desempeño favorece el cumplimiento de los objetivos planteados. Este mecanismo es ampliamente conocido, lo que se refleja en una alta tasa de participación que para el ciclo 2017-2021 alcanzó un promedio de 94%. Se ha consolidado el proceso de evaluación y la gestión de las consecuencias. En suma, es posible afirmar que la organización conoce y orienta su desempeño hacia el cumplimiento de objetivos, materializando las consecuencias en la carrera académica, el desarrollo profesional y las mejoras en la retribución. Con relación a la gestión de consecuencias, que fue una debilidad en el informe del proceso de acreditación institucional anterior, se encuentra completamente superada. Es más, las mejoras en el ciclo de evaluación del desempeño han contribuido al alineamiento de las personas con la estrategia institucional, lo cual destaca como una fortaleza de la UVM.

En cuanto a los **procesos de remuneración y compensación**, la UVM utiliza una metodología objetiva, normalizada con respecto del sistema de educación superior, de confianza y que es reconocida por las unidades de Recursos Humanos.

Las **contingencias sociales y sanitarias** impactaron en múltiples niveles y para la Institución siempre ha estado en primer lugar la seguridad e integridad de los colaboradores. La UVM brindó apoyos tecnológicos, acompañamientos en salud mental, apoyo financiero y estabilidad laboral. Destaca en este contexto la creación e implementación del Comité de Bienestar, que ha permitido dar mayor alcance a los programas del ámbito psico socioemocional. La Universidad ha sido reconocida con el Sello COVID 19.

La institución ha consolidado el ámbito de las **relaciones laborales** producto de esfuerzos exitosos para instalar una cultura de diálogo, lo cual se ha realizado en un contexto de tensiones que se han canalizado adecuadamente, lo cual se refleja en la exitosa negociación colectiva de junio de 2021.

En relación con la **Gestión de los Recursos Materiales**:

En relación con la **infraestructura**, la UVM cuenta con políticas, plan de desarrollo y procedimientos que permiten asegurar la calidad, homogeneidad y dotación del espacio físico para el progreso de la infraestructura de acuerdo



con las necesidades de funcionamiento y bienestar de la comunidad universitaria. En el período analizado se evidencian avances con la ampliación del campus Recreo y el Centro de Entrenamiento e Innovación en Salud del campus Rodelillo. Estos avances se ven refrendados por los resultados de la evaluación que hicieron los distintos estamentos de la Universidad respecto de la infraestructura: el 84% de los estudiantes, 79% de los académicos, 88% de los colaboradores y 81% de los directivos están de acuerdo o muy de acuerdo con que la Universidad dispone de infraestructura y equipamiento adecuados para el desarrollo del Proyecto Institucional.

La percepción de la evolución en el tiempo también puede calificarse de satisfactoria, pues el 86% de los académicos y el 77% de los estudiantes están de acuerdo o muy de acuerdo con que durante el tiempo en que llevan en la Institución la UVM ha progresado, en general, en el ámbito de la infraestructura.

La UVM ha abordado sistemáticamente los desafíos de la accesibilidad universal. Este impacto, también bien evaluado, revela que la Institución ha sido capaz de gestionar la infraestructura y satisfacer las necesidades de los procesos. La Institución cuenta con mecanismos para asegurar la calidad de la mantención y operatividad de los espacios y equipamientos en todos los campus. Aún se presentan, sin embargo, algunas diferencias por campus, principalmente afectadas por los espacios de esparcimiento que poseen cada uno de ellos dadas sus características particulares.

En relación con las **tecnologías de la información y las comunicaciones**, la Institución posee los sistemas adecuados para garantizar la seguridad e integridad de la información. Asimismo, cuenta con plataformas idóneas para la gestión. La UVM dispone de sistemas de gestión específicos para cada proceso institucional, que cuentan con atributos para proveer información confiable, válida y en entornos seguros. Los sistemas se han actualizado, migrado a versiones de mayor sofisticación, lo cual ha sido reconocido por los usuarios.

Como resultado el ambiente sistémico es moderno y adecuado. Esta evidencia se refleja en la opinión recogida en la encuesta de autoevaluación, en que el 81% de los académicos reconoce que las unidades educativas tienen a su disposición sistemas de información y herramientas informáticas suficientes y adecuadas para su gestión. El 85% de los directivos afirma estar de acuerdo o muy de acuerdo con que la Universidad dispone de sistemas de gestión adecuados para el desarrollo del Proyecto Institucional. Adicionalmente el 82% de los académicos y el 81% de los colaboradores afirman estar de acuerdo o muy de acuerdo con que su unidad educativa tiene a disposición sistemas de información y herramientas informáticas suficientes y adecuadas para la gestión académica y administrativa, respectivamente. El 82% de los académicos está de acuerdo con que el equipamiento de las salas de clases está implementado de acuerdo con las necesidades de las asignaturas de los planes de estudio. El 81% de los estudiantes afirma lo mismo.

En relación con la **disponibilidad y seguridad de la información**, la Universidad cuenta con procesos de monitoreo continuo de sistemas, rendimiento y disponibilidad de los servicios, ejecución de pruebas de vulnerabilidad en los sistemas y mecanismos de balanceo de carga, los que en su conjunto permiten minimizar los problemas de disponibilidad y riesgos de seguridad en estos.

Los sistemas de información son además parte del ambiente de control interno y, por lo tanto, son anualmente sometidos a pruebas de controles definidos, los que aseguran el cumplimiento de las políticas y mitigan cualquier riesgo en la operación.

En relación con la **Gestión de los Recursos Financieros**:

De los **resultados financieros** presentados se concluye objetivamente que el Proyecto Institucional de la UVM es **sustentable y sostenible**, lo que se constata gracias a la mejora de los indicadores financieros de los últimos tres años. La Universidad ha evidenciado una capacidad consistente de generar flujo de caja suficiente para financiar sus inversiones y cumplir con sus compromisos financieros sin requerir de endeudamiento adicional, más aún, generando un superávit. En los últimos cinco años la Universidad ha generado un margen operacional promedio de 4,2%, alcanzando en 2021 5,3% por sobre el promedio de las instituciones con cuatro años de acreditación institucional, que fue de 4,8% en 2020. La Universidad muestra, además, un índice de liquidez creciente de 1,21 en 2021 no necesitando, por ende, de un endeudamiento transitorio para administrar el desfase de los flujos producido en el proceso del Crédito con Aval del Estado durante el último año. El endeudamiento se ha reducido a menos de la mitad (sin considerar la NIIF16), no presentándose, desde 2017, endeudamiento adicional.

La **sustentabilidad del proyecto** se afirma también en la evidencia de aplicación de un robusto sistema de gestión de los recursos que utiliza herramientas de planificación y control eficientes y efectivas, que aseguran el financiamiento de los diversos proyectos. Sin perjuicio de lo anterior y tomando en cuenta que la Institución se ha destacado con la oferta de postgrados y diplomados de la región, reduciendo la dependencia del pregrado en 1,6 puntos porcentuales en el período, es necesario continuar avanzando en la diversificación de los ingresos para minimizar el riesgo asociado a una fuente principal de ingreso tan preponderante.

Las **proyecciones financieras**, si bien son conservadoras en relación con el crecimiento de estudiantes (3,5%), permiten a la Universidad financiar su desarrollo, hacerse cargo de sus compromisos financieros y seguir fortaleciendo su patrimonio.

La **tenencia de los bienes inmuebles** está asegurada mediante contratos de arriendo de largo plazo lo cual favorece la continuidad operacional y el servicio académico.

Considerando que las mejoras se han constatado durante los años posteriores a las movilizaciones sociales y durante la pandemia, 2020 y 2021, puede afirmarse que **la Universidad exhibe una adecuada capacidad para afrontar con éxito las consecuencias financieras derivadas de las dificultades sociales y sanitarias**, lo cual constituye una fortaleza de la gestión institucional.

En relación con el **proceso presupuestario** este se caracteriza por un carácter colaborativo, lo que es reflejo de una cultura de diálogo entre las unidades, producto de la cohesión ya mencionada. La Vicerrectoría de Finanzas ha conducido este proceso con mecanismos robustos de control financiero y capacidad para hacer ajustes a lo largo de los períodos de implementación de los planes de trabajo. Con todo, la Institución reconoce como oportunidad de mejora que el sistema de control presupuestario requiere de una capacitación continua de sus usuarios directos para darles fluidez a las consecutivas etapas que lo conforman, siendo al mismo tiempo necesario simplificar los procesos.

En relación con la **Gestión de la Información y el Análisis institucional**:

La Universidad dispone de **mecanismos de generación y tratamiento de la información institucional para la toma de decisiones**, con fuentes determinadas y responsables claramente definidos que proveen a los cuerpos colegiados y a las autoridades oportunamente de reportes que favorecen la toma de decisiones.

Los **reportes, informes, boletines o estudios** se desarrollan con una periodicidad que permiten que la toma de decisiones se base en información actualizada y pertinente. Muestra de ello son los estudios de Desertores,

Satisfacción, Empleabilidad, Clima, Acreditación, así como los reportes para la gestión estratégica, académica y administrativa de pre y postgrado. Esto refleja el despliegue de la Política de Aseguramiento de la Calidad y de su articulación con los procesos de gestión de la información y sistema de gobierno.

Como apoyo a la toma de decisiones se desarrolló el proyecto de **mejoras del almacén de datos y panel de control de los indicadores institucionales**, como solución para unificar los principales reportes e información para la gestión en una sola plataforma integrada e interconectada con los principales sistemas transaccionales. Se utilizó una metodología de base de datos de fuente para cubos de información y una capa de visualización y reportes basada en Microsoft Power BI. Sin perjuicio de lo anterior, y dado lo incipiente de esta solución, falta avanzar en la integración y automatización de reportes que permitan aprovechar toda la potencialidad de la información generada e incentivar una mejora a las tasas de uso de aquellos de reciente implementación. En efecto, solo el 68% de los directivos está de acuerdo o muy de acuerdo con que la Universidad cuenta con **información adecuada y pertinente** para la toma de decisiones. Ese resultado no es completamente satisfactorio, considerando la relevancia de este estamento.

La UVM dispone de sistemas de gestión específicos para cada proceso institucional que cuentan con atributos para proveer información confiable, válida y en entornos seguros. Los sistemas se han actualizado y migrado a versiones de mayor sofisticación, lo cual ha sido reconocido por los usuarios. Por ejemplo, el 81% de los académicos y el 82% de los colaboradores afirman estar de acuerdo o muy de acuerdo con que su unidad educativa tiene a disposición sistemas de información y herramientas informáticas suficientes y adecuadas para la gestión académica y administrativa.

La institución llegó a la conclusión de que los avances en **la provisión de sistemas de información seguros y confiables son significativos**. El 85% de los directivos está de acuerdo o muy de acuerdo con que la Universidad dispone de sistemas de gestión adecuados para el desarrollo del Proyecto Institucional.

## 4.2 Fortalezas y debilidades

### 4.2.1 Fortalezas

- La Institución muestra capacidad para articular coherentemente el Proyecto Institucional, el Modelo Educativo, el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional y el Plan de Desarrollo de las Escuelas con la Misión institucional. Para esto cuenta con políticas, normativas, estructura organizacional y equipos idóneos. De esta forma los propósitos institucionales son un marco orientador para la gestión institucional, la que se despliega eficazmente gracias al alto grado de cohesión de los equipos y capacidades de autorregulación.
- El proyecto institucional es sustentable y sostenible, lo que se constata en la mejora de sus indicadores financieros durante los tres últimos años y en la capacidad para afrontar con éxito las consecuencias financieras derivadas de las contingencias externas (especialmente de la pandemia y las movilizaciones sociales).
- Se verifica una cultura de aseguramiento de la calidad que se sustenta en una política pertinente que es conocida y aplicada en todos los niveles de la organización mediante mecanismos internos y externos, que han potenciado el aprendizaje institucional.

- La gestión de las personas se ha consolidado, lo cual se constata, entre otros, en que las mejoras en el ciclo de evaluación del desempeño, en la contribución al alineamiento de las personas con la estrategia institucional y en la madurez que exhibe el ámbito de las relaciones laborales producto de esfuerzos exitosos para instalar una cultura de diálogo.

#### 4.2.2 Debilidades

- A pesar de las mejoras implementadas en los programas de capacitación no académica persisten necesidades de perfeccionamiento en el ámbito de la gestión administrativa.
- El sistema de control presupuestario requiere de simplificación de cara a los usuarios.
- Si bien la Institución dispone de reportes relativos a procesos de planificación estratégica, académicos, financieros y de operaciones, algunos de estos se encuentran en una fase de integración y automatización.

## 5. ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO

### 5.1 Síntesis Evaluativa del área

El área de Docencia de Pregrado cumple con los propósitos institucionales, cuenta con normativas y mecanismos para garantizar la calidad del proceso formativo y con ello el logro del perfil de egreso comprometido, tanto en el diseño como en la implementación. Los diferentes ajustes y fortalecimiento de mecanismos han permitido contar con una oferta de carreras pertinente y coherente con su Proyecto Institucional, tener un cuerpo académico adecuado y mejorar los resultados de progresión de los estudiantes. A su vez ha podido avanzar en sus funciones misionales como la investigación y la vinculación con el medio, tributándose recíprocamente con la docencia.

En relación con el **Diseño y Provisión de las carreras:**

La UVM cuenta con una **oferta actualizada y pertinente** a los requerimientos de la región, que está alineada con los propósitos institucionales y respecto de su implementación se lleva a cabo un monitoreo de su efectividad, integridad y homogeneidad. El fortalecimiento del Comité de Oferta Académica y de la normativa relativa a la creación, suspensión y cierre de la oferta han favorecido este resultado. En efecto, la autoevaluación arrojó que se han instalado capacidades relativas al diseño de la oferta académica en las unidades académicas. Se revisaron los procesos de decisión de la oferta, se actualizaron los procedimientos ya existentes con el objetivo de contar con una definición de oferta pertinente y sustentable. El desarrollo y definición de instrumentos como anteproyecto y proyecto de creación de carreras han sido insumos relevantes para perfeccionar y mejorar los estudios y análisis que permiten ajustar y definir modalidades y/o jornadas para un programa formativo.

La estrategia de **creación de nuevas carreras** ha demostrado tener muy buenos resultados, representando el 19% de la admisión de estudiantes nuevos en 2022. Destaca la creación de continuidades de estudio como programas pertinentes para las necesidades de la región, especialmente para titulados de nivel técnico y profesional que trabajan y necesitan un desarrollo profesional.

En relación con los **productos curriculares**, gracias a la aplicación del mecanismo de auditoría académica se constató que el registro de estos no estaba completo en todos los casos y que había un grado de indefinición de algunos roles respecto del almacenamiento de esta información curricular. Arrojó también que la custodia de documentación curricular estaba distribuida en varias unidades, lo que importaba algunos problemas para la integridad de la información. Gracias a esta auditoría y a la reestructuración de responsabilidades del proceso se unificó y completó el registro. Por ende, el mecanismo de mejora continua funcionó adecuadamente. A su vez se ha instalado una plataforma tecnológica (*U-Assessment*) que apoya el proceso de diseño curricular, la trazabilidad de sus productos, y a futuro, el proceso de seguimiento y monitoreo de implementación.

De acuerdo con las **matrices de calidad** de la función misional de la docencia de pregrado que propone la Política de Aseguramiento de la Calidad, actualmente los pilares de pertinencia y efectividad, relevantes para el análisis de este criterio, son medidos a través de la validación de los perfiles de egreso y la retroalimentación de titulados y empleadores, procesos que se encuentran instalados institucionalmente.

En relación con el **Proceso de Enseñanza-Aprendizaje:**

La UVM cuenta con un **proceso de admisión** claro y conocido que permite sustentar el perfil de ingreso de los estudiantes, el que es evaluado mediante una caracterización al inicio y cuya información sirve de insumo para el acompañamiento estudiantil a lo largo del proceso formativo.

El **Modelo Educativo** es orientador, toda vez que define los marcos curricular, pedagógico y evaluativo. Propone metodologías activas y evaluaciones pertinentes al grado de complejidad de los resultados de aprendizaje. Para su implementación, además de un proceso de diseño metódico, cuenta con unidades de apoyo para el seguimiento de dicho proceso, las que acompañan la planificación de las asignaturas y la construcción de syllabus. Los análisis relativos a la implementación de las metodologías concluyen que se cumple la coherencia y complejidad de la progresión curricular diseñada.

El **proceso de diseño de asignaturas** con componente virtual cuenta con mecanismos de aseguramiento de la calidad definidos que permiten velar por la coherencia pedagógica como propuesta base para el desarrollo. El **trabajo con académicos expertos** en contenidos permite generar un espacio virtual en el que los materiales educativos, las actividades y las evaluaciones responden a los resultados de aprendizaje definidos en el programa de la asignatura, mientras que el **apoyo metodológico** de la Dirección de Tecnología Educativa aporta en el desarrollo de material que responde a los resultados de aprendizaje de manera equivalente en cualquier modalidad. En este sentido, los mecanismos para **monitorear el desarrollo de competencias** constituyen un insumo relevante para la evaluación de logro de competencias en carreras con más de una modalidad o jornada. Este último mecanismo se encuentra sistematizado, pero debe avanzar en fortalecer la toma de decisiones para su gestión.

El **uso de las tecnologías** en el proceso de aprendizaje ha sido fundamental para la adaptación de la Universidad en el contexto de pandemia. Las carreras no solo lograron avanzar de manera óptima en sus procesos formativos, sino que lograron cumplir con los itinerarios en términos de prácticas profesionales a través de sinergias con las entidades en convenio para ello.

Durante los últimos años la UVM ha desarrollado mecanismos para la **revisión y monitoreo del perfil de egreso**, lo que es reconocido por el 85% de los académicos. Se cuenta con evidencia suficiente sobre la aplicación e instalación de dichos mecanismos, lo que responde a los lineamientos de la Política de Aseguramiento de la Calidad para la medición de su eficacia. Sin embargo se debe profundizar en la utilización de esta información para la retroalimentación efectiva del perfil de egreso y tener como resultados el ajuste o la innovación sobre este.

La UVM exhibe un incremento en los **indicadores de retención, aprobación, titulación oportuna y titulación acumulada**. La aprobación de asignaturas se ha incrementado en 8,1 puntos porcentuales en la jornada diurna y 8,3 en la vespertina. En relación con la retención de primer año se observa una mejora en las últimas dos cohortes, atribuible a factores externos e internos. La cohorte de 2020 se vio beneficiada con las ayudas económicas estatales para enfrentar la situación social derivada de la pandemia, lo que impulsó una retención de 75%, 8,2 puntos porcentuales más que la cohorte inmediatamente anterior, la más baja en cinco años. La cohorte de 2021 de programas regulares muestra una retención de primer año de 71,9%. La retención de la UVM para esa misma cohorte, considerando también los programas de continuidad, aumentó 6,5 puntos porcentuales, alcanzando 74,2%. Los factores internos que explican esta mejora dicen relación con el fortalecimiento del Sistema Integral de Acompañamiento Estudiantil, que agregó nuevos programas y mejoró el sistema de derivación así como su cobertura.

Por su parte **las tasas de titulación oportuna** se han mantenido estables, viendo una leve alza en las tasas para las carreras de cuatro años y las de seis años. Innovaciones curriculares implementadas en 2015 se reflejan en estos

resultados, además del reforzamiento de las acciones de seguimiento por cohortes. La Universidad ha completado un ciclo de mejora sostenida, aunque leve, en la progresión académica.

En relación con el **Cuerpo Académico**:

La UVM incrementó 66 **jornadas completas equivalentes** de planta y 60 en total en los últimos cinco años, lo que equivale al 15% de mejora en el mismo período.

Para su **desarrollo futuro** se ha planteado seguir fortaleciendo el cuerpo académico especialmente por medio del incremento de doctores, cuestión clave para el desarrollo y consolidación de la investigación, objetivo en el que se ha avanzado como lo demuestra la incorporación de 17 doctores entre 2020 y 2021, aunque se debe seguir reforzando.

Todos los **procesos relativos al personal académico** (incorporación, capacitación, evaluación, entre otros) cuentan con políticas y reglamentos que son conocidos y aplicados sistemáticamente. Desde 2017 los indicadores relacionados con las cualificaciones y dedicación del cuerpo académico han mejorado. El incremento de las credenciales académicas en 25,2 puntos porcentuales en cinco años es un claro ejemplo de esto, llegando la planta a un 82,8% en 2021. Este incremento es fruto de las políticas y estrategias institucionales desarrolladas desde 2017. En concreto, los procesos de reclutamiento y selección de los académicos de planta regularse han desarrollado de manera normal, adaptando los llamados a concurso de cargos académicos, las entrevistas por parte de cuerpos colegiados y las entrevistas psicolaborales a la modalidad virtual. Con relación al **proceso de reclutamiento** de los académicos adjuntos, la Institución reconoce la necesidad de avanzar pues si bien se ha mejorado sustantivamente en relación con las credenciales, pasando de un 25,3% 2017 a 54,2% 2021 de académicos con postgrado, en los años futuros este deberá incrementar a la luz de un nuevo proceso.

Los procesos asociados a la **evaluación, seguimiento y perfeccionamiento del cuerpo académico** son regulados, conocidos por la comunidad académica y se aplican sistemáticamente. Los académicos son evaluados a través de los mecanismos tradicionales de la Universidad: evaluación docente, evaluación de desempeño, convenios de desempeño y jerarquización. Con respecto a la primera, a pesar de los esfuerzos institucionales la cobertura de la evaluación docente no es totalmente satisfactoria y durante este último período la Institución ha centrado sus esfuerzos en mejorarla. La evaluación de desempeño se encuentra implementada desde 2010 y a partir de 2021 se incorporaron los convenios de desempeño, los cuales han permitido avanzar en la gestión de las fortalezas de los académicos y focalización de sus aportes en docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión. Los resultados del primer año de implementación se muestran coherentes respecto a la mayor dedicación de los académicos a la docencia, mientras es menor la dedicación a la investigación y a la vinculación con el medio, rasgo claramente atribuible a la pandemia que limitó la actividad presencial sustantiva para estas áreas misionales. El control de la pandemia y las políticas de fortalecimiento académico mediante la selección y mejora de las credenciales permitirán fortalecer también la investigación y la vinculación con el medio.

El **perfeccionamiento docente** se ha consolidado y mejorado aun en el contexto crítico derivado de las restricciones por las movilizaciones sociales y la pandemia mediante el diseño e implementación de un plan de perfeccionamiento que considera niveles ascendentes de complejidad con el objetivo de perfilar a un docente proactivo y atento a las necesidades y oportunidades de aprendizaje de sus estudiantes, así como competencias en investigación formativa. Los directivos evalúan bien la oferta (77%), aunque en menor grado los académicos, de los que el 64% está de acuerdo o muy de acuerdo con que la oferta de perfeccionamiento es pertinente a su desarrollo.



Según los académicos las **estrategias pedagógicas y el proceso evaluativo** han sido impactadas positivamente por el perfeccionamiento docente. El 75% afirma estar de acuerdo o muy de acuerdo con que ha ayudado a fortalecer las estrategias evaluativas para atender la diversidad de los estudiantes, lo que es coherente con el Modelo Educativo. El 78% afirma lo mismo respecto de las estrategias metodológicas. Sin perjuicio de lo anterior, un estudio de evaluación de impacto no encontró relación significativa entre los cursos de perfeccionamiento y las mejoras esperadas.

En el caso de la **docencia remota**, la Universidad ha sido capaz de fortalecer las competencias pedagógicas, incrementando el perfeccionamiento docente sobre todo asociado al uso de plataformas (Moodle y Blackboard). También se ha fortalecido el apoyo a la formación disciplinar de los académicos por medio de becas para programas de magíster y doctorado; sin embargo se reconoce que estos apoyos se deberán incrementar en los años venideros a la luz de las nuevas exigencias y desarrollos de la educación superior.

En relación con los **Estudiantes**:

La Institución ha mejorado el abordaje de los **procesos de servicios, apoyos y acompañamientos al estudiante**. Lo anterior radica en el perfeccionamiento del Sistema Integrado de Acompañamiento Estudiantil (SIAE). Esto implicó esfuerzos para aumentar la cobertura, el sistema de derivación, la generación de nuevos programas para atender estudiantes de cursos superiores, enfocar con precisión las necesidades académicas, económicas, socioafectivas, psicológicas y aquellas específicas de la pandemia. El sistema se homogeneizó a las dos jornadas y a todas las modalidades. Para esto se capacitó a profesionales de diversas funciones, se articularon las unidades participantes a través de coordinaciones. Se mejoraron los sistemas de alerta temprana (*U-Retention*), la encuesta de caracterización y se crearon nuevos reportes académicos. Además se incorporaron beneficios estudiantiles que enriquecieron la oferta de servicios.

La mejora global del SIAE impactó en los indicadores de progresión académica.

Los informantes clave evalúan bien los programas de acompañamiento. El 74% de los académicos, 85% de los directivos y 60% de los estudiantes están de acuerdo o muy de acuerdo con que los programas de acompañamiento a los estudiantes (social, psicológica, orientación, etc.) que ofrece la Universidad son adecuados para el proceso formativo. En 2021 se constataron mejoras relevantes en la satisfacción de los estudiantes con el **Programa de Adaptabilidad Universitaria (PAU)** y con la Academia de Tutores. El **Programa de Apoyo a la Titulación** muestra una alta valoración en más del 80% de sus usuarios. En 2021 se crearon dos programas adicionales para abordar herramientas esenciales para el aprendizaje, el cual no fue del todo satisfactorio, y uno dedicado al uso de la inteligencia emocional, que fue bien evaluado. En suma, el 88% de los académicos, 90% de los directivos y 77% de los estudiantes están de acuerdo o muy de acuerdo con que durante el tiempo que llevan en la Institución la UVM ha progresado, en general, en el ámbito del acompañamiento estudiantil. El estudio anual de satisfacción refleja las mejoras señaladas.

Se constata un aumento significativo de la participación de los estudiantes en múltiples actividades del ámbito de la vida estudiantil y deporte respecto de los años previos.

Se ha constatado un aumento en el porcentaje de **empleabilidad** respecto a la medición anterior. A nivel total, nueve de cada diez egresados declaran encontrarse trabajando, siendo las Escuelas de Ciencias de la Salud e Ingeniería y Negocios las que presentan mayores porcentajes de empleabilidad. Lo anterior ocurrió en un contexto de reactivación de algunos sectores económicos, y la baja en la tasa de desempleo a nivel nacional. Por otra parte



aumentó la renta promedio respecto a la medición anterior. También se observa un aumento de la jornada completa, del trabajo dependiente y de egresados que trabajan en empresas grandes. Lo anterior, según el estudio realizado, da cuenta del aumento en la estabilidad laboral de los egresados quienes, además de trabajar en empresas con mayor cantidad de trabajadores, obtienen rentas más altas. Se constata una alta relación entre la ocupación actual y la carrera o área de estudio en la UVM.

Con respecto al **seguimiento de egresados y titulados**, la Institución ha logrado sistematizar las acciones por carrera, esto es, grupos focales, encuentros, encuestas de empleabilidad, talleres de perfeccionamiento profesional, entre otros. Además su alineación a la Política de Vinculación con el Medio ha permitido generar diferentes instancias de retroalimentación del proyecto académico de cada programa y escuela.

En suma, la Institución cuenta con **mecanismos para establecer diversas estrategias de apoyo a estudiantes** que por su perfil de ingreso, modalidad de estudio, interés disciplinar o necesidades personales pueden ser muy diversos, por lo que la Universidad ha desplegado una serie de acciones integradas considerando los requerimientos de los estudiantes como de las escuelas y carreras, diversificando los apoyos, focalizando en aquellos estudiantes que lo necesiten y evaluando su impacto tanto a nivel académico como personal. Dado lo anterior un espacio de mejora lo constituye una mayor focalización de los apoyos de acuerdo con las carreras y áreas disciplinares y profesionales que requieran mayor especificidad, aspecto en el que se ha avanzado, pero que puede mejorar.

Una **auditoría académica** constató que la política de financiamiento estudiantil registra un cumplimiento efectivo en su aplicación. Los beneficios asignados y renovados durante los últimos períodos no presentan observaciones en función de los lineamientos institucionales establecidos en la política. El proceso de financiamiento estudiantil posee controles internos efectivos y son ejecutados sistemáticamente.

En relación con la **vinculación entre investigación y docencia**:

Los **programas de investigación** se han creado siguiendo los lineamientos de la Política de Investigación. Esta formalidad tiene el respaldo de la aprobación del Consejo Académico y de la resolución de Rectoría. Posteriormente cuentan con una planificación bienal, también aprobada por los órganos colegiados superiores.

El Fondo Concursable de Investigación Formativa ha servido para dar solución a las problemáticas planteadas; sin embargo presenta escasa replicabilidad y escalabilidad, así como todavía son bajas las cifras de publicación.

La generación de **recursos pedagógicos** por parte de los académicos UVM es contundente con más de 2.600 materiales de enseñanza solo para la jornada vespertina de pregrado. El 71% de los académicos y el 77% de los directivos están de acuerdo o muy de acuerdo con que los fondos internos e incentivos a la investigación impactan positivamente el proceso formativo de los estudiantes; el 91% de los académicos afirma estar de acuerdo o muy de acuerdo con que la UVM apoya la realización de investigación para mejorar la docencia.

Un aspecto relevante es que la mayor parte de la **producción de** la UVM es de académicos que realizan docencia directa con los estudiantes de pregrado, lo que asegura que la producción de conocimiento impacta y forma parte de los procesos formativos de pregrado. En ese mismo sentido se constata que un porcentaje de los artículos pertenece a académicos que previamente no habían realizado publicaciones en revistas de corriente principal, lo que indica la opción por desarrollar el capital humano de la propia universidad, acompañando a los académicos en el inicio de sus carreras como investigadores.

La evaluación del **aporte de la creación, investigación e innovación a la mejora de la docencia** ha resultado positiva. Mayoritariamente dan respuesta a las necesidades o problemáticas planteadas, se aplican de manera sistemática en el tiempo y son transferidas, replicadas y escaladas a otras asignaturas.

En cuanto al **material de enseñanza** elaborado por los académicos, el 84% de los estudiantes está de acuerdo o muy de acuerdo con que es usado en las clases de sus autores, los docentes de las asignaturas, con lo que se corrobora la pertinencia del material y la producción enfocada en la formación. La encuesta de evaluación arrojó que el 61% de los académicos afirma usar el repositorio digital para sus actividades docentes, siendo los libros, los artículos de revistas y el material docente disponible los más utilizados, lo que ocurre con alta frecuencia.

## 4.2 Fortalezas y debilidades

### 4.2.1 Fortalezas

- El Modelo Educativo traduce de manera clara el Proyecto institucional con énfasis en la formación para la vida, identidad inclusiva y regional, con acceso a diversidad de perfiles de estudiantes.
- La Universidad ha avanzado notoriamente en la definición de los procesos, documentación de los procedimientos y en la instalación de capacidades en los equipos de trabajo de las Escuelas para el diseño de programas de formación.
- La Universidad demuestra capacidad para gestionar su oferta de modo flexible, adaptándose a los requerimientos del medio y a la situación del contexto, especialmente con la modalidad virtual.
- La institución demuestra capacidad de autorregulación para adaptar los procesos formativos (curriculares, docentes, de gestión, de acompañamiento) ante los requerimientos de las contingencias externas (movilizaciones sociales, pandemia, entre otros).
- La UVM ha mejorado sustantivamente los indicadores de dotación y calificación académica.
- La Universidad dispone de programas de acompañamiento articulados en el Sistema Integral de Acompañamiento Estudiantil, el cual ha demostrado claros resultados. Además muestra capacidad de diversificación de los programas de apoyo y de las actividades de relacionamiento estudiantil para dar respuesta a las complejidades de los perfiles de ingreso y de las brechas formativas.

### 4.2.2 Debilidades

- La cobertura actual de los programas de seguimiento y retroalimentación del logro del perfil de egreso es insuficiente.
- El mecanismo de evaluación docente debe fortalecer la cobertura de la encuesta, facilitando la retroalimentación efectiva y oportuna de la práctica docente.
- Si bien la cobertura de los programas de acompañamiento a los estudiantes de primer año ha logrado un impacto significativo en las tasas de retención de los estudiantes participantes, es necesario avanzar en

focalizar el apoyo en los grupos de riesgo de deserción, especialmente en la modalidad online, para lograr un incremento en la tasa de retención.

- Si bien ha aumentado significativamente la productividad científica, es necesario ampliar los mecanismos que aseguren un incremento de la línea priorizada de investigación formativa.

## 6. ÁREA VINCULACIÓN CON EL MEDIO

### 6.1 Síntesis Evaluativa del área

La vinculación con el medio tiene un enfoque regional y se encuentra integrada a las funciones misionales de docencia e investigación. El Proyecto Institucional expresa los propósitos en conjunto con los lineamientos y orientaciones fundamentales que guían la labor universitaria, aspectos que son identitarios destacándose la interacción con la comunidad como un espacio que fortalece el sello de la Universidad, aportando de esta manera a la construcción de una sociedad que los interprete.

Desde la perspectiva de la mejora continua, con posterioridad al último proceso de autoevaluación institucional la UVM se propuso fortalecer y reestructurar las funciones de vinculación con el medio, las que desde 2018 estaban a cargo de la Vicerrectoría Académica a través de una Secretaría Ejecutiva. Dado el desarrollo del área al interior de la Institución, esta fue cobrando una mayor relevancia en la medida que las escuelas comenzaron a fortalecer dicha función. Como resultado de lo anterior las distintas unidades académicas y transversales requirieron un mayor apoyo técnico y estratégico, lo que impulsó la necesidad de una nueva orgánica para gestionar el área. Con el propósito de fortalecer su estructura, luego de un proceso de reflexión interno y de un análisis comparado con otras instituciones de Educación Superior, a contar de noviembre del 2019 se oficializa la creación de la **Dirección General de Vinculación con el Medio**, reemplazando de este modo al Programa Institucional antes mencionado. Posteriormente, para reflejar de mejor manera su ámbito de acción se amplió la unidad y denominación pasando a ser la **Dirección General de Vinculación con el Medio y Relaciones Institucionales**.

La creación de esta Dirección General permitió dar respuestas estratégicas, de gestión y operativas a los distintos niveles de la UVM, alineando sus definiciones y funciones al proyecto institucional y plan de desarrollo estratégico para dar coherencia a la función del área de vinculación con el medio de acuerdo con su propósito misional, dando así respuesta a los nuevos desafíos institucionales.

La **Política de Vinculación con el Medio** se actualizó en 2020 con la participación de distintos estamentos, y consideró la revisión de los criterios vigentes y las propuestas de estándares desarrolladas por la CNA. Esto permitió realizar mejoras respecto de su profundización y alineamiento institucional. Consecuentemente, la UVM dispone de una **política y un modelo de vinculación con el medio** actualizados y coherentes con los Propósitos Institucionales. De esta forma, la política define claramente los objetivos y propósitos de la vinculación con el medio, lo que permiten que los requisitos, ámbitos de desarrollo, los grupos de interés definidos y los programas tributen a dichas definiciones institucionales en consistencia con los impactos externos e internos que se esperan de su implementación.

La Política de Vinculación con el Medio establece **tres requisitos formales** para el diseño e implementación de sus iniciativas: **bidireccionalidad, carácter colaborativo-significativo e inclusión**, los que se aplican en toda la Universidad. Su seguimiento es realizado a partir del panel de control de esta forma, se puede impulsar iniciativas que en su diseño fortalezcan algunos de los requisitos en los cuales una unidad académica o transversal se encuentre más débil.

Los **tres ámbitos de desarrollo** de la política se aplican en forma sistemática a través de programas o a partir de la naturaleza propia de la iniciativa. Es así como el 36% de las iniciativas es del **ámbito económico y productivo**, el 15% del **social y comunitario** y el 49% del **ámbito de cultura, arte, patrimonio, deporte y medioambiente**.<sup>1</sup>

Para la **implementación de los programas**, la Universidad cuenta con distintos mecanismos que están orientados al logro de los objetivos esperados, los cuales tributan a los indicadores de impacto interno y externo definidos en la política, y permiten el seguimiento periódico de estos, facilitando de esta forma a las distintas unidades la realización de ajustes en su planificación y ejecución cuando es necesario.

La UVM posee una **plataforma de registro de iniciativas de vinculación con el medio**, la cual integra una serie de formularios que responden a los distintos mecanismos para la ejecución de iniciativas, los que orientan el diseño, la ejecución y evaluación para la mejora continua de cada una de ellas en el marco de las definiciones institucionales y de la política. De esta forma el registro, entre el 2017 y 2021, tiene ingresadas más de **800 iniciativas de vinculación con el medio** lo que ha permitido asegurar información suficiente para tomar decisiones desde las unidades académicas y transversales. Sin embargo esta plataforma aún no se encuentra integrada a los sistemas del área académica, lo que dificulta el seguimiento permanente de los impactos internos generados por las iniciativas de vinculación con el medio.

Para implementar en forma adecuada las distintas iniciativas de vinculación con el medio, se cuenta con un **mecanismo de financiamiento** que, a partir de las definiciones de la política, le permite a cada unidad académica planificar y ejecutar las iniciativas comprometidas. Desde el 2018 el presupuesto del área ha aumentado en un 32%, siendo el ítem que más se incrementó el de la asignación de horas a académicos para el desarrollo de iniciativas de vinculación con el medio.

A partir de la implementación de los distintos mecanismos descritos, los principales resultados e impactos de la vinculación con el medio son:

- Desde la **función misional de vinculación con el medio** las iniciativas son un espacio para **promover los valores institucionales**, entendiendo que es una oportunidad de formación valórica clave dentro del proceso formativo, donde se impulsa que los estudiantes trabajen el valor más pertinente según la naturaleza de la iniciativa. Se destaca que el 30% de las iniciativas aborda el valor del compromiso, mientras que un 36% el de excelencia. Estos valores dan cuenta de la relevancia que tienen las iniciativas para convertirse en un espacio para el compromiso social y la excelencia en el trabajo de los estudiantes. Los resultados obtenidos invitan a potenciar de manera más intencionada el desarrollo de iniciativas que promuevan los valores de Integridad, Respeto y Responsabilidad, que son los que aparecen menos representados en las iniciativas del período.
- Respecto de las **orientaciones estratégicas de la Universidad**, un 67% de las iniciativas se relaciona con la orientación de **contribuir al desarrollo de la región**, lo que evidencia que el carácter regional definido por la Universidad se está llevando a cabo en todas sus áreas tales como la de vinculación con el medio, dando cuenta de que existe una relación permanente de la UVM con el entorno regional mediante el desarrollo de iniciativas de todas las áreas o unidades académicas de la Universidad, vinculándose con todos los **ejes estratégicos de desarrollo de la región de Valparaíso**, reforzando la vocación regional de la UVM, y su coherencia con la Misión Institucional. El 97% de las iniciativas se implementó en la región de Valparaíso. Si bien en la ejecución de las iniciativas de vinculación con el medio se visualiza un trabajo de colaboración significativa y permanente, se requiere profundizar aún más la colaboración del medio externo en la etapa de

---

<sup>1</sup> El número de iniciativas no se relaciona con el alcance de estas ya que, por ejemplo, el ámbito social y comunitario que presenta un menor porcentaje de iniciativas es el que tiene mayor alcance en sus programas.

diseño de las iniciativas, lo que contribuiría a una mejor relación e integración con este.

- El 96% de las iniciativas de vinculación con el medio cumple con el **requisito de bidireccionalidad**, es decir, contribuyen tanto a los procesos formativos de los estudiantes, como al desarrollo e impacto del entorno local donde se ejecutan. De esta forma se constituyen en una oportunidad de mejora tanto para la Universidad en sus funciones misionales como para su medio externo. Si bien los requisitos del carácter **colaborativo-significativo** (26% de las iniciativas) e **inclusividad** (67% de las iniciativas) no son parte de los criterios de acreditación para el área de vinculación con el medio, en su política la UVM los incorporó como aspectos identitarios. A partir de la sistematización y evaluación de la información en la plataforma de registro de vinculación con el medio, fueron por primera vez evidenciados y sometidos a contrastación para evaluar el nivel de desarrollo de las iniciativas implementadas, siendo un desafío incentivar el trabajo de estos requisitos a partir de la política. Respecto a la inclusión, y dada su complejidad para ser integrada, se destaca que dos tercios de las iniciativas contengan tal requisito. En la línea de inclusión la UVM ha fortalecido la estructura del equipo responsable como se ha descrito en el capítulo correspondiente.
- A nivel de **actores relevantes**, las iniciativas de vinculación con el medio benefician a todos los grupos de interés definidos por la Política de Vinculación con el Medio; sin embargo, a nivel de población relevante por programa, según la matriz de tributación, en el ámbito económico y productivo el programa de educación continua y capacitación requiere fortalecer su trabajo con la comunidad educativa y profesional e instituciones públicas. En el ámbito social y comunitario el programa de cooperación internacional y las clínicas y centros requieren fortalecer su relación con organizaciones del tercer sector y también con contrapartes del sector público. Por último, en el ámbito de la cultura, arte, deporte, patrimonio y medioambiente, todos sus programas requieren fortalecer sus relaciones principalmente con las organizaciones públicas y del tercer sector.
- Los **programas de vinculación** son los mecanismos formales a través de los cuales las distintas unidades académicas y áreas transversales operativizan sus objetivos de vinculación con el medio. Destacan las iniciativas relacionadas con el programa de apoyo al sector público o privado, lo que se asocia principalmente con la naturaleza de las carreras de la Universidad y el programa de fortalecimiento académico, el que cumplió un rol destacado durante el período de la pandemia, pues brindó la oportunidad de contribuir y mantener la reflexión académica en momentos en que las iniciativas que requerían presencialidad no eran posible de ejecutar.
- Las iniciativas de vinculación con el medio son un **recurso pedagógico intencionado** por las unidades académicas que contribuyen a fortalecer los vínculos de los estudiantes con la carrera, acercar a los estudiantes a su campo laboral y a resignificar los aprendizajes de los estudiantes.
- El **sistema de registro y visualización** (panel de control o dashboard) de las iniciativas de vinculación con el medio, permite el seguimiento, evaluación y retroalimentación para la toma de decisiones.
- La UVM cuenta con un **sistema de evaluación de las iniciativas de vinculación con el medio** que asegura los principios de validez, confiabilidad, practicidad y utilidad esto significa que:
  - **Los instrumentos** diseñados evalúan los aspectos clave de la Política de Vinculación con el Medio y los propósitos institucionales; es decir, en el formulario de registro existen preguntas específicas para que cada iniciativa declare a qué definiciones institucionales aporta o tributa y cuyos resultados es posible evidenciar en las tablas de salida utilizadas en este capítulo.
  - Tiene un sistema que favorece el **registro de datos y la confiabilidad** de la información para su análisis; los formularios son estructurados y principalmente tienen preguntas de selección múltiple,

lo que permite estandarizar la respuesta.

- Es de **fácil acceso y utilización** para los académicos. Cada académico tiene la oportunidad de registrar en forma particular su iniciativa y de ser acompañados por la Subdirección de Vinculación con el Medio durante sus primeros procesos.
- Permite que las unidades académicas y transversales **tomen decisiones** basada en evidencias para gestionar el diseño e impacto de sus iniciativas de vinculación con el medio.
- De acuerdo con la **Matriz de Calidad establecida en el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad** para la función de vinculación con el medio los pilares de coherencia, pertinencia y efectividad, homogeneidad e integración y autorregulación son evaluados a partir de distintos indicadores que están ligados al sistema de registro y evaluación de vinculación con el medio y a los instrumentos de evaluación de impacto. Sobre la **coherencia**, la actual Política de Vinculación con el Medio da respuesta y está diseñada de acuerdo con las definiciones institucionales. Respecto a la **pertinencia y efectividad**, las iniciativas de vinculación con el medio contribuyen a los distintos ejes estratégicos de la región de Valparaíso, generan instancias de colaboración significativa y coadyuvan a mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. La **homogeneidad e integración** se resguarda a través de la aplicación sistemática de la reglamentación vigente, la optimización de los procesos clave y de la implementación de las iniciativas en todos los niveles, jornadas y modalidades. Se destaca la existencia de un conjunto de iniciativas de vinculación con el medio que han sido capaces de promover instancias de mejora a nivel curricular, de metodologías de enseñanza y de la gestión formativa dentro de las carreras.
- Al evaluar la implementación del modelo de vinculación con el medio, los resultados de **impacto interno** dan cuenta de que las iniciativas de vinculación con el medio de la UVM son un **aporte a la evaluación de la pertinencia de los programas y a la gestión de la progresión académica**, mientras que en el **impacto externo**, el **aporte es hacia el eje económico del plan regional de desarrollo estratégico de Valparaíso**. Solo un 6% de las iniciativas de vinculación con el medio nacen o son parte de un proyecto de investigación, creación o innovación; por lo tanto el desafío es que este tipo de proyectos enriquezcan sus diseños estableciendo objetivos relacionados con la vinculación con el medio. Respecto del impacto externo se debe promover el alcance de iniciativas que cubran objetivos relacionados con el eje medioambiental, toda vez que esta es una temática actual de relevancia para el desarrollo sustentable.

En relación con la **autoevaluación del área**, la Institución pudo establecer en sus consultas a informantes clave que el 81% de los directivos está de acuerdo o muy de acuerdo con que la Política de Vinculación con el Medio orienta la función de docencia, creación e investigación y el 75% de estos está de acuerdo o muy de acuerdo con que la Institución proporciona recursos para realizar las actividades relacionadas con empresas, instituciones y organizaciones sociales.

El 87% de los directivos está de acuerdo o muy de acuerdo con que la UVM ha sistematizado las iniciativas de vinculación con el medio y ha desarrollado mecanismos de seguimiento de ellas, lo que le permite evaluar el impacto y la contribución mediante indicadores pertinentes (77%).

El 86% de los académicos está de acuerdo o muy de acuerdo con que la UVM favorece la realización de actividades de vinculación con el entorno, el 78% de estos y el 84% de los directivos señala que es reconocida por su aporte a la región de Valparaíso y que dispone de vínculos con actores relevantes de la región (87%); en este sentido el 84% de los empleadores reconoce haber participado en actividades de vinculación con el medio organizadas por la Universidad. Por otra parte, los académicos destacan que las iniciativas de vinculación con el medio



retroalimentan adecuadamente el proceso formativo (82%) y que impactan positivamente en la docencia (82%), lo que también es reconocido por el 84% de los colaboradores; a su vez el 79% de los directivos está de acuerdo o muy de acuerdo con que las acciones que la Universidad realiza en los ámbitos productivo, social y cultural contribuyen efectivamente al desarrollo de las funciones académicas (investigación, desarrollo e innovación).

En 2020 y producto de la pandemia y el confinamiento, algunas actividades de Vinculación con el Medio fueron postergadas a la espera de que se generaran espacios presenciales propicios para su desarrollo. Sin embargo, las acciones de extensión y difusión en diversos medios de comunicación tuvieron un aumento en relación con el año anterior.

Para 2021, la Universidad retomó ciertas iniciativas de vinculación con el medio en formato virtual, como generación de convenios, webinar, oferta de diplomados en formato virtual y nuevos diplomados online. Las iniciativas cuya condición es la presencialidad de los estudiantes, disminuyeron y se ajustaron según las autorizaciones sanitarias de movilidad, concentrándose principalmente su ejecución durante el segundo semestre 2021.

## 6.2 Fortalezas y debilidades

### 6.2.1 Fortalezas

- La UVM ha actualizado su política de Vinculación con el Medio asegurando mayor coherencia de dicha función con su identidad y definiciones institucionales; de esta forma responde de manera consistente a la perspectiva regional e inclusiva definidas como elementos sellos de la Universidad.
- La Universidad ha mostrado capacidad para generar iniciativas de vinculación con el medio de amplia cobertura en la región, en todos los ámbitos, originadas en todas las escuelas y pertinentes a las necesidades del territorio.
- La estructura de gestión de vinculación con el medio se ha adaptado a las necesidades y desafíos del sistema de educación superior y de los cambios y actualizaciones de la política institucional de vinculación con el medio; esto ha permitido entregar una respuesta práctica y asesoría pertinente a las unidades académicas y transversales para que puedan desarrollar en la forma más pertinente su vinculación con el medio.
- La plataforma de registro y monitoreo de las iniciativas de vinculación con el medio y el fortalecimiento de las competencias para que las unidades y sus responsables ingresen, en forma sistemática y oportuna, evidencias del diseño, ejecución, resultados e impactos contribuyen al análisis oportuno y pertinente para la toma de decisiones basada en evidencias, lo que permite demostrar capacidad para focalizar, sistematizar y priorizar la función de vinculación con el medio.

### 6.2.2 Debilidad

- Los mecanismos para la articulación entre la investigación y la vinculación con el medio son insuficientes de acuerdo con la política y el modelo de vinculación con el medio.
- El sistema de registro de iniciativas de vinculación con el medio aún no se encuentra completamente integrado con las bases de datos académicas, lo que dificulta el seguimiento de los impactos internos desde el área académica.



## 7. PLAN DE MEJORA

### 7.1 Área Gestión Institucional

Debilidad: A pesar de las mejoras implementadas en los programas de capacitación no académica persisten necesidades no satisfechas en el ámbito de la gestión administrativa.

Objetivo	Acciones	Responsable
Reforzar el plan y la participación de las capacitaciones de gestión administrativa	Incrementar tasa de respuesta DNC	Subdirección de desarrollo organizacional y bienestar (SDDOB)
	Realizar y ejecutar programa de capacitación administrativos no académicos de acuerdo con DNC	SDDOB
	Incentivar la participación y aprobación de los participantes en los cursos de capacitación administrativos	SDDOB
	Realizar encuesta de satisfacción al finalizar curso de capacitación administrativos	SDDOB

Debilidad: El sistema de control presupuestario requiere simplificación de cara a sus usuarios.

Objetivo	Acciones	Responsable
El sistema de control presupuestario requiere simplificación de cara a sus usuarios	Mejorar el sistema de control presupuestario en cuanto a su usabilidad y automatización	SD Planificación y Control Financiero

Debilidad: Si bien la Institución dispone de reportes relativos a procesos de planificación estratégica, académicos, financieros y de operaciones, algunos de estos se encuentran en una fase de integración y automatización.

Objetivo	Acciones	Responsable
Incrementar la cantidad de indicadores/reportes de gestión automáticos, y el uso de las herramientas para su visualización	Desarrollo fase dos de indicadores/reportes	Dirección de proyectos/TI
	Capacitación uso de la herramienta Power BI	TI
	Desarrollar potencialidad de desarrollo propio	TI

### 7.2 Área Docencia de Pregrado

Debilidad: La cobertura actual de los programas de seguimiento y retroalimentación del logro del perfil de egreso es insuficiente.

Objetivo	Acciones	Responsable
Escalar cobertura de implementación de EPC en todos los planes de estudio, para todas las jornadas y modalidades	Planificar los ciclos de implementación de EPC de acuerdo con el nivel de avance curricular de cada plan de estudio.	SDIC-DGD
	Diseñar e implementar instrumentos EPC para todas las carreras UVM.	Director Escuela

Objetivo	Acciones	Responsable
	Incorporar en calendario operacional el diseño y aplicación de EPC.	DGO
	Incorporar en presupuesto operacional los costos de procesamiento EPC.	DGD o Director Escuela (según donde se gestione)
Escalar implementación de EPE en todos los planes de estudio, independiente de jornada, modalidad o tipo	Desarrollar Planificación del escalamiento de la implementación del EPE en los planes de estudio de UVM.	SDIC-DGD
	Diseñar e implementar instrumentos EPE para todas las carreras UVM.	Director Escuela
	Incorporar en calendario operacional el diseño y aplicación de EPC.	DGO
	Incorporar en presupuesto operacional los costos de procesamiento EPC.	DGD o Director Escuela (según donde se gestione)
Fortalecer la comunicación y difusión de los mecanismos de evaluación y monitoreo del perfil de egreso	Fortalecer en equipos Escuela la comunicación de los análisis de resultados y monitoreo del logro Perfil de Egreso.	DGD-Escuela
	Definir un responsable Escuela para el seguimiento de resultados de sus planes de estudio.	Director de Escuela
	Establecer un mecanismo para comunicar y dar cuenta de las acciones correctivas ejecutadas a partir del seguimiento de resultados de los planes de estudio Escuela.	Jefatura de carrera Director de Escuela o en su defecto el Secretario Académico)

**Debilidad:** El mecanismo de evaluación docente debe fortalecer la cobertura de la encuesta, facilitando la retroalimentación efectiva y oportuna de la práctica docente.

Objetivo	Acciones	Responsable	
Fortalecer la cobertura de la Encuesta Docente de todos los períodos académicos en las carreras de pregrado diurnas y vespertinas	Promover el proceso de aplicación de la encuesta.	SDIE y Comunicaciones	
	Mejorar interfaz de la Encuesta Docente en intranet de estudiantes	SDIE TI	
	Promover acciones que faciliten respuesta de la Encuesta Docente por parte del estudiante		Jefe de carrera
			TI-DSA
			TI
	Fortalecer la comunicación de resultados de la encuesta docente considerando los actores involucrados.		SDIE - Comunicaciones
Mejorar el procesamiento de los datos y entrega de resultados en forma oportuna.		SDIE - TI	

**Debilidad:** Si bien la cobertura de los programas de acompañamiento a los estudiantes de primer año ha logrado un impacto significativo en las tasas de retención de los estudiantes participantes, es necesario avanzar en focalizar el apoyo en los grupos de riesgo de deserción, especialmente en la modalidad online, para lograr un incremento en la tasa de retención.

Objetivo	Acciones	Responsable
Incrementar la tasa de retención de estudiantes de primer año focalizando acciones en estudiantes con riesgo de deserción	Fortalecer los mecanismos de identificación de estudiantes con riesgo de deserción para primer año, mejorando los procesos de caracterización en el ingreso.	DGE
	Focalizar la cobertura de los programas de apoyo en estudiantes de primer año que posean condiciones de riesgo de deserción	DGE
	Focalizar programas de acompañamiento para estudiantes de jornada vespertina, especialmente en modalidad semipresencial y online para mejorar su permanencia en la Institución.	DGE
	Fortalecer la difusión de las acciones integradas del SIAE especialmente para estudiantes de primer año.	DGE - DC

**Debilidad:** Si bien ha aumentado significativamente la productividad científica, es necesario ampliar los mecanismos que aseguren un incremento de la línea priorizada de investigación formativa.

Objetivo	Acciones	Responsable
Fortalecer y diversificar los mecanismos que aseguren el desarrollo de la investigación formativa.	Diseño de Diplomado en docencia universitaria una de cuyas líneas concluye en mejora de indicadores académicos de la asignatura del profesor, con registro de la experiencia en artículo publicable.	DGD - DGlyP
	Diseño de curso de capacitación en metodología para la investigación formativa.	DGD - DGlyP
	Jornadas por escuela, de difusión de resultados e impacto en la mejora de la docencia de implementaciones exitosas de resultados de investigación formativa.	DGD - DGlyP - Escuelas

### 7.3 Área Vinculación con el Medio

**Debilidad:** Los mecanismos para la articulación entre la investigación y la vinculación con el medio son insuficientes de acuerdo con la actual política y al modelo de vinculación con el medio.

Objetivo	Acciones	Responsable
Implementar mecanismos que faciliten la articulación entre investigación y vinculación con el medio asegurando la bidireccionalidad	Integrar en los diseños de investigación objetivos y/o componentes de Vinculación con el medio con atributos bidireccionales.	Director General de Investigación y Postgrado
	Desarrollo proyectos de investigación, creación e innovación a partir de la experiencia de iniciativas Vinculación con el medio de alto impacto.	Subdirección de Vinculación con el medio

**Debilidad:** El sistema de registro de iniciativas de vinculación con el medio aún no se encuentra completamente integrado con las bases de datos académicas, lo que dificulta el seguimiento de los impactos internos desde el área académica.

Objetivo	Acciones	Responsable
Integrar el sistema de registro de impactos internos de vinculación con el medio con las plataformas de registro académico	Diseño e implementación de propuesta de integración de sistemas.	Dirección General de Vinculación con el Medio y Relaciones Institucionales
	Sistema de seguimiento de impacto entre la Dirección General de Vinculación con el Medio y Relaciones Institucionales y VRA	Dirección General de Vinculación con el Medio y Relaciones Institucionales y VRA
	Mejoras en la facilidad del registro de información a partir de la integración de sistemas	Dirección General de Vinculación con el Medio y Relaciones Institucionales