



Informe de Autoevaluación Institucional 2024





Tabla de contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO	3
2. AVANCES DESDE EL ANTERIOR PROCESO DE ACREDITACIÓN	8
3. CONTEXTO INSTITUCIONAL	18
4. ANÁLISIS CRÍTICO DE DIMENSIONES Y CRITERIOS	24
I. DIMENSIÓN DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN	24
Criterio 1. Modelo Educativo y Diseño Curricular	24
Criterio 2. Procesos y resultados de enseñanza y aprendizaje	39
Criterio 3. Cuerpo académico	58
Criterio 4. Investigación, innovación docente y mejora del proceso formativo	67
II. DIMENSIÓN GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES	74
Criterio 5. Gobierno y estructura organizacional	74
Criterio 6. Gestión y desarrollo de personas	83
Criterio 7. Gestión de la convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión	90
Criterio 8. Gestión de recursos	99
III. DIMENSIÓN ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD	117
Criterio 9. Gestión y resultados del aseguramiento interno de la calidad	117
IV. DIMENSIÓN VINCULACIÓN CON EL MEDIO	126
Criterio 11. Política y gestión de la vinculación con el medio	126
Criterio 12. Resultados e impacto de la vinculación con el medio	133
V. DIMENSIÓN INVESTIGACIÓN, CREACIÓN Y/O INNOVACIÓN	144
Criterio 13. Política y gestión de la investigación, creación y/o innovación	144
Criterio 14. Resultados de la investigación, creación y/o innovación	149
VI. APARTADO PARA UNIVERSIDADES QUE IMPARTEN FORMACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL	160
Criterio 1. Oferta formativa	160
Criterio 2. Modelo educativo y perfiles de ingreso y egreso	163
Criterio 3. Acceso y progresión de las y los estudiantes	166
Criterio 4. Empleabilidad	170
Criterio 5. Cuerpo docente	170
Criterio 14. Resultados e impacto en la vinculación con el medio	174
5. PLAN DE MEJORA	177
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN	186
1. Organización del Proceso de Autoevaluación	187
2. Levantamiento de información e informantes clave	188
3. Evaluación y Análisis Crítico	189
4. Elaboración del Informe de Autoevaluación Institucional y del Plan de Mejora	190
5. Difusión del proceso de autoevaluación	191
LISTADO DE ANEXOS	194



1. RESUMEN EJECUTIVO

El informe de Autoevaluación Institucional de la Universidad SEK aborda los procesos clave, fortalezas y áreas de mejora de la Institución, preparándose para un nuevo proceso de Acreditación Institucional bajo los estándares que entraron en vigencia en octubre de 2023, lo que ha supuesto un desafío adicional para la Universidad, al ser una de las primeras que serán evaluadas bajo este nuevo modelo.

Para una mayor comprensión de los resultados del proceso de autoevaluación, se anexan diversos documentos que forman parte integral de este Informe. Los anexos se han estructurado de acuerdo a las orientaciones entregadas por la comisión Nacional de Acreditación (CNA) y al final del documento se adjunta un listado de todos ellos. Otros documentos y referencias se han incorporado directamente a través de enlaces (links) directos a diversos sitios y repositorios de información institucional, los que se encuentran debidamente destacados en el texto.

La autoevaluación realizada ha permitido a la comunidad universitaria realizar un análisis profundo y detallado de sus avances y logros desde su último proceso de acreditación en 2021, así como identificar sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Este ejercicio de reflexión ha involucrado a todos los estamentos de la comunidad universitaria mediante encuestas, grupos focales, entrevistas y trabajo en comités, enriqueciendo el proceso para obtener una visión integral y representativa del estado actual de la Institución. Los resultados de estos esfuerzos han culminado en un plan de mejora institucional que refuerza los procesos académicos y administrativos de la Universidad.

Este informe muestra a una Universidad que, a pesar de los desafíos enfrentados desde 2019 hasta 2023, incluyendo una apelación ante el Consejo Nacional de Educación (CNED) y eventos globales y nacionales, ha logrado importantes avances, aplicando políticas y procedimientos que facilitan su adaptación a diversos escenarios y fortalecen su capacidad de autorregulación y de alcanzar sus objetivos estratégicos, entre los que destacan:

- **Plan de Recuperación 2022-2024:** en diciembre de 2020, la Superintendencia de Educación Superior (SES) inició una investigación sobre la Universidad debido a los resultados negativos y la disminución de la matrícula. La investigación concluyó con la solicitud de un plan de recuperación a dos años, que fue aprobado por la SES en abril de 2022, y que consideró 10 acciones de mejora (aumento de la matrícula, concentración de actividades en un único campus, mejoramiento de la retención, entre otras). Cada una de estas acciones presenta importantes avances, los que serán evaluados por la SES en 2024. (*Anexo 39: Plan de Recuperación*)
- **Mejora en indicadores financieros:** producto del mejoramiento paulatino de los resultados, que significó reducir la pérdida de 2.000 millones de pesos en 2021 a un resultado positivo en 2023. No ha sido un proceso exento de dificultades, pues fue necesario tomar decisiones exigentes como la concentración de actividades en un único campus y la reducción de personal producto de dicha concentración y por el cierre de los programas de pedagogía, cautelando siempre la calidad del proceso formativo. (*Anexo 12: EEFF*)
- **Fortalecimiento del aseguramiento de la calidad:** se han robustecido los procesos de socialización, seguimiento y retroalimentación de informes de gestión y de autoevaluación, aportando a la toma de decisiones basada en evidencia. Se destaca la creación de un repositorio centralizado de informes para asegurar el acceso oportuno a datos relevantes, mejora de los formatos de entrega de información, actualización de instrumentos para medición de los desempeños institucionales, desarrollo de procesos autoevaluativos sistemáticos, seguimiento del Plan Estratégico y del Plan de Mejora, todos ellos elementos que aportan a la autorregulación y al aseguramiento interno de la calidad y contribuyen a la formación de una cultura de calidad institucional. (*Anexo 43: Política y Modelo de Gestión de Calidad*)
- **Tendencia al equilibrio en la matrícula entre programas regulares y especiales:** en línea con los desafíos estratégicos y como resultado de las estrategias de difusión de la oferta académica, lo que ha permitido



fortalecer el pregrado regular que había alcanzado el 30,7 % de la matrícula total en 2019 y que en 2023 representa el 54,2%, permitiendo la generación de flujos de ingresos más sostenidos.

- **Mejora en indicadores de progresión:** la tasa de retención de primer año en pregrado aumentó desde un 58,3% para la cohorte 2019 a un 71,1% para la 2022. Este incremento es resultado de un trabajo sistemático y multidimensional que ha incluido el fortalecimiento de los programas de acompañamiento estudiantil, la capacitación docente, seguimiento personalizado de estudiantes en riesgo de deserción. Asimismo, se han logrado avances en las tasas de titulación oportuna.
- **Adaptación a las restricciones de la pandemia:** sosteniendo en forma ininterrumpida el servicio académico, adaptando sus procesos académicos y administrativos y prestando soporte a los estudiantes y docentes, tal y como se constató en la fiscalización realizada por la SES, que señaló que la Universidad cumplió al 100% en todas las dimensiones revisadas en el proceso.
- **Desarrollo de la Infraestructura:** la Universidad ha enfrentado diversos desafíos externos, como el estallido social, la pandemia y las medidas del Plan de Recuperación, lo que llevó a reprogramar y actualizar el desarrollo de la infraestructura y el equipamiento. Esta decisión estratégica significó adaptar las inversiones y proyectos, asegurando una planificación acorde a las necesidades presentes y futuras y que se refleja en acciones como la remodelación y ampliación de los talleres y laboratorios de la Facultad de Ciencias de la Salud.
- **Perfeccionamiento docente:** se ha fortalecido el plan de perfeccionamiento docente, enfatizando la capacitación en metodologías de enseñanza-aprendizaje innovadoras y alineadas con el Modelo Formativo. La iniciativa ha tenido una buena acogida por parte de los docentes, lo que se ha reflejado en el aumento de la participación en estas instancias.
- **Diseño del Plan Estratégico 2023-2027:** en un proceso participativo, con diversos talleres estratégicos que permitieron la elaboración de un plan realista, acorde a las condiciones y desafíos internos y externos que enfrenta la Universidad y con un modelo de seguimiento fortalecido. (*Anexo 2: Plan Estratégico*)
- **Fortalecimiento de la Vinculación con el Medio:** se actualizó la [Política de VcM](#), para fortalecer la colaboración con el entorno, en línea con el Plan Estratégico 2023-2027. Se reforzó la estructura organizativa para la vinculación con el medio, dotando de coordinaciones a la Dirección, asignando coordinadores en cada facultad, entre otros. Se ajustó el Modelo de Vinculación, se actualizó la plataforma para el registro de las acciones y se diseñó un nuevo sistema de evaluación.
- **Fortalecimiento de la Investigación:** se ha actualizado la Política de Investigación, incorporando elementos orientados a la investigación vinculada a la docencia. Se ha fomentado la participación de estudiantes en la investigación a través de las tesis, fortaleciendo áreas específicas como Cambio Global y Educación y Sociedad. Se han sostenido en el tiempo eventos de difusión científica como los Nanodays Chile, con versiones anuales. También en esta área ha aumentado el número de proyectos con fondos externos. Todo lo anterior, permitió el mejoramiento de la posición de la Universidad en el ranking I+D+i, desde el lugar 44 al 42.
- **Avances en el Plan de Mejora 2019-2023:** que presenta logros tales como el fortalecimiento de la comunicación y las relaciones con el medio externo, lo que ha permitido mejorar la visibilidad institucional, contando con diversas estrategias de comunicación y difusión como las noticias en la página web, los boletines mensuales¹, la [revista anual Gaudeamus](#), entre otras. La oferta académica ha ganado visibilidad a través de estrategias de difusión digital y entrevistas a titulados, aportando al mejoramiento de las cifras de admisión. La vinculación con egresados se ha reactivado post-pandemia. En términos financieros y administrativos, se han implementado sistemas que optimizan la gestión de activos y se ha implementado la matrícula online. La gestión de recursos humanos ha sido modernizada con herramientas

¹ Publicación digital con información relevante del quehacer institucional, ver boletines [N° 31](#), [N° 40](#), [N° 51](#) a modo de ejemplo



que mejoran la administración del personal y en 2024 se implementará la evaluación de desempeño a través de la plataforma BUK. El acompañamiento estudiantil se ha fortalecido mediante la generación de un informe mensual de permanencia, utilizando la herramienta SGP, para identificar y abordar oportunamente los desafíos de retención. También se han implementado estrategias para la inducción de estudiantes de nuevo ingreso y se ha incorporado ajustes a la asignatura Programa de Acompañamiento, con el fin de brindar un apoyo integral y personalizado. *(Anexo 11: Documento de evaluación del Plan de Mejora)*

- **Logros del Plan Estratégico Institucional 2017-2022:** el plan estratégico del período anterior se centró en cinco ejes: Oferta Académica, Vinculación Internacional, Proyecto Académico, Posicionamiento Institucional, y Gestión y Sustentabilidad Financiera; se evaluó mediante 66 indicadores de desempeño, y se utilizó un sistema de semáforo para clasificar el cumplimiento en rangos desde ningún avance (0-39%) hasta avance suficiente (90-100%). Los resultados finales mostraron que cuatro de los cinco ejes lograron avances suficientes, mientras que uno alcanzó un cumplimiento moderado, con un logro promedio del 81%, afectado principalmente por los efectos de la pandemia y el estallido social. Se destacan logros como la creación de un archivo institucional unificado para una gestión documental más eficiente, el desarrollo de programas virtuales, avances en investigación con la creación del Instituto de Investigación Interdisciplinar en Ciencias Biomédicas SEK, y mejoras en la autoevaluación y los procesos de rendición de cuentas institucionales. Estos avances sustentaron las actualizaciones del nuevo PEI para 2023-2027, que busca profundizar en los logros y áreas de mejora del plan anterior. *(Anexo 32: Informe de Seguimiento del PEI)*

Luego de la revisión de cada uno de los criterios de evaluación, de la discusión al interior de las comisiones constituidas para el proceso, del análisis de las evidencias disponibles y del análisis de la opinión de informantes clave, con el consenso de la comisión de Autoevaluación Institucional y la asesoría técnica de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Desarrollo, se generó una síntesis de fortalezas y debilidades que representan el nivel de logro de la Universidad en cada uno de los criterios evaluados.

Entre sus principales fortalezas institucionales, aquellos aspectos que la distinguen y que constituyen la base de su proyecto educativo, se destacan:

1. **Modelo Formativo:** La Universidad SEK ha revisado y actualizado su Modelo Formativo para enfocarse en la acogida y el acompañamiento continuo de los estudiantes, proporcionando programas y servicios de apoyo para maximizar su potencial y lograr sus objetivos académicos. Este enfoque personalizado se centra en el bienestar integral de los estudiantes y es bien valorado por la comunidad universitaria.
2. **Desarrollo Curricular:** La Universidad mantiene políticas y procedimientos claros para asegurar la relevancia y la actualización continua de su oferta formativa. Los planes de estudio son revisados periódicamente para identificar y realizar mejoras necesarias en un ciclo constante de actualización.
3. **Gobierno Universitario:** Existe un sistema de gobierno en la Universidad, con órganos colegiados como el Consejo Universitario y Consejos de Facultad, que garantizan la participación y representatividad de todos los estamentos en la toma de decisiones, fomentando la corresponsabilidad en el desarrollo institucional.
4. **Planificación Estratégica:** Los procesos de planificación permitieron la creación del Plan Estratégico 2023-2027 mediante un método participativo, definiendo los lineamientos y objetivos para los próximos años. Se implementan mecanismos de seguimiento para evaluar y ajustar el avance hacia las metas establecidas.
5. **Gestión de Recursos Económicos:** Se han definido políticas claras para la gestión financiera, incluyendo la elaboración y control del presupuesto, diversificación de ingresos, y optimización de gastos. Estas medidas han ayudado a la Universidad a mejorar su situación financiera y alcanzar resultados positivos en 2023.
6. **Ambiente Universitario:** Se han adoptado iniciativas para promover un ambiente seguro y de buena convivencia, como el Decálogo de la Buena Convivencia y el programa USEKCONTIGO, además de políticas actualizadas en equidad de género, diversidad e inclusión, con participación comunitaria en su desarrollo.



7. **Aseguramiento de la Calidad:** La Universidad ha reforzado su compromiso con la calidad mediante la mejora continua de los procesos de autoevaluación y aseguramiento de calidad, estableciendo políticas claras y roles específicos para su ejecución.
8. **Vinculación con el Medio:** Se ha establecido un modelo de Vinculación con el Medio coherente con la Misión y valores institucionales, destacando por su bidireccionalidad y efectiva interacción con diversos grupos de interés, fortaleciendo la contribución interna y externa y el posicionamiento de la Universidad.
9. **Investigación:** La Universidad ha fortalecido su enfoque en la investigación, orientando sus actividades hacia proyectos multidisciplinarios y aumentando la colaboración y financiación externa, lo que ha mejorado los indicadores de investigación y su integración en la formación académica.
10. **Programas TNS:** La oferta de programas TNS está alineada con la Misión institucional, respaldada por un Modelo Formativo adaptativo y políticas que regulan la apertura y cierre de programas para asegurar su relevancia y adecuación a contextos cambiantes, con un enfoque en la retención y éxito de los estudiantes.

El proceso de autoevaluación también ha revelado algunas debilidades y oportunidades de mejora que requieren ser abordadas para seguir avanzando en calidad y consolidar el posicionamiento de la Universidad SEK. Aspectos como los siguientes, que representan desafíos importantes que deberán ser asumidos con decisión y compromiso por toda la comunidad universitaria:

1. La Universidad cuenta con un área de posgrado cuya variedad y cobertura aún son reducidas. Se hace necesario, por tanto, fortalecer y ampliar la oferta de posgrados, asegurando su pertinencia, calidad y alineación con las áreas prioritarias de desarrollo institucional.
2. La participación de los titulados en los procesos de revisión y actualización de los planes de estudio aún no alcanza los niveles esperados por la Universidad, por lo que se requiere fortalecer los canales de comunicación y participación con los egresados, generando instancias formales y periódicas para recoger sus opiniones y sugerencias de mejora, e incorporarlas en los procesos de diseño y actualización curricular.
3. El proceso de autoevaluación también ha revelado la existencia de brechas en la comprensión del estamento administrativo respecto de su contribución a la Misión y Visión institucional. Si bien estos elementos orientadores son ampliamente difundidos y conocidos a nivel de directivos y académicos, aún se observan desafíos en su internalización y aplicación en el quehacer cotidiano de los funcionarios administrativos, por lo que se hace necesario fortalecer los procesos de inducción, capacitación y sensibilización dirigidos a este estamento.
4. Se identifica también la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación del impacto de las acciones de capacitación y perfeccionamiento docente. Si bien la Universidad SEK ha implementado un amplio plan de formación académica, aún se requiere avanzar en la medición sistemática de los resultados y efectos de estas iniciativas en la calidad de la docencia y en los aprendizajes de los estudiantes.
5. Se ha detectado la necesidad de sistematizar y fortalecer la difusión y uso de los mecanismos de evaluación de las actividades de vinculación con el medio. Si bien la Universidad SEK cuenta con políticas y procedimientos para el desarrollo de estas actividades, aún se observan desafíos en la socialización y aplicación consistente de los instrumentos de evaluación, así como en el uso de sus resultados para la toma de decisiones y la mejora continua.
6. Se ha detectado la necesidad de sistematizar y fortalecer la difusión y uso de los mecanismos de evaluación de las actividades de investigación y su contribución al proceso formativo.

En términos de desafíos y proyectos, tanto el Plan Estratégico 2023 – 2027 como el Plan de Mejora resultante del proceso de autoevaluación, orientan los grandes desafíos que enfrentará la Universidad en los próximos años, considerando los siguientes aspectos:

1. Para 2027, la Universidad SEK apunta a ser una institución mediana, entorno a los 4.500 estudiantes, equilibrando su oferta de pregrado y posgrado y mejorando indicadores académicos por encima del promedio de instituciones similares.



2. Fortalecimiento económico y de gestión con foco en la autosustentabilidad para 2024 y la mejora de la eficiencia operativa para controlar y automatizar procesos hasta 2027.
3. El plan de Capacitación Docente busca desarrollar habilidades en medios digitales en el 80% del cuerpo docente para 2027, apoyando un Modelo Formativo híbrido.
4. Al 2027 se pretende desarrollar auditorías de procesos, medir el impacto del sistema de calidad y alcanzar certificaciones de calidad avanzadas e internacionales para 2027.
5. Fortalecimiento de programas de acompañamiento, automatización de inducciones, y enriquecimiento de servicios de apoyo a estudiantes, incluyendo la salud mental y el emprendimiento, en el marco de la convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión.
6. Para 2027, la meta es implementar asignaturas de Aprendizaje Vinculado al Medio en todas las carreras y aumentar la participación estudiantil en estas actividades.
7. Crear espacios de participación comunitaria para fortalecer la identidad institucional, con metas de mejora en la percepción comunitaria cada año.
8. Incorporar herramientas digitales y un Data Manager para monitorear indicadores clave, buscando optimizar la gestión académica y administrativa.
9. Aumentar la productividad científica, involucrando a estudiantes como ayudantes de investigación y estableciendo núcleos de investigación multidisciplinarios por facultad para 2027.

Durante este período, no exento de dificultades internas y externas, se han consolidado procesos fundamentales en materia académica y administrativa, en el desafío que supone la mejora continua de la calidad.

Desde el último proceso de acreditación, que se extendió entre 2019 y 2021, se ha logrado la recuperación de la matrícula nueva y total, así como una mejora en la eficiencia y cobertura de vacantes de la oferta académica. Los indicadores de progresión académica han mostrado avances, especialmente en retención y titulación. El cuerpo académico ha sido fortalecido en calidad a través de la capacitación y el perfeccionamiento. Además, se ha dado un importante impulso a la vinculación con el medio, la investigación y la producción científica. Asimismo, se está revirtiendo la situación financiera negativa que incidió en el resultado del último proceso de acreditación ante la Comisión Nacional de Acreditación, evidenciada por la mejora progresiva de los resultados económicos de los dos últimos años y de los principales indicadores financieros de sustentabilidad. Todos estos avances no habrían sido posibles sin que la Universidad hubiera puesto en el centro la calidad como foco de su quehacer, avanzando con la convicción de que estamos en el camino correcto.

El proceso de autoevaluación bajo los nuevos criterios y estándares de la CNA ha sido exigente, pero a la vez nos ha permitido identificar con claridad las brechas que deberemos reducir en los próximos años hasta convertir a Universidad SEK en una universidad de excelencia pero, a la vez, nos deja como conclusión, que la Universidad cumple con los criterios y estándares para ser una institución de educación superior acreditada, con niveles de desempeño avanzado en la mayoría de ellos.

La calidad educativa va más allá de la excelencia académica, conlleva un elemento esencial que es la equidad. No solo son excelentes aquellos que obtienen óptimos resultados sino, muy especialmente, quienes consiguen progresar desde circunstancias menos ventajosas. He ahí el aporte de nuestro proyecto universitario, contribuir en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.



2. AVANCES DESDE EL ANTERIOR PROCESO DE ACREDITACIÓN

Antecedentes preliminares

La Resolución de Acreditación N° 558 del 31 de mayo de 2021 de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), rechazó la acreditación de la Universidad. La Universidad presentó un recurso de reposición que fue rechazado y, posteriormente, un recurso de apelación ante el Consejo Nacional de Educación (CNED), que fue acogido. El CNED a través del Acuerdo N°096, reflejado en la Resolución Exenta N° 112 del 7 de septiembre de 2021, certificó la acreditación de la Universidad SEK en nivel básico. El Acuerdo concluye que de las 8 observaciones en las se fundó el rechazo inicial de la CNA, había 4 que no constituían debilidad o no eran significativas. Finalmente, el CNED certifica la acreditación y señala que subsisten las siguientes observaciones:

1. **Situación financiera actual y futura de la Universidad:** que incluye las proyecciones financieras y la evolución de los indicadores de liquidez y de rentabilidad.
2. **Análisis Institucional:** necesidad de reforzar los mecanismos para la socialización y seguimiento de los informes de gestión, resultados y acuerdos de distintas instancias de coordinación, además de mejorar los indicadores de uso y difusión de la información que se genera institucionalmente.
3. **Indicadores de Progresión:** en cuanto a la mejora permanente en la calidad y efectividad de la formación, una de las debilidades que se reitera se relaciona con los indicadores de progresión académica, los que siguen siendo deficientes y en algunos casos, incluso, tienden a deteriorarse, como ocurre con la tasa de titulación oportuna en carreras de 4 a 5 años.
4. **Plan de Perfeccionamiento docente:** no existe evidencia de que la Universidad ofrezca oportunidades de perfeccionamiento docente enfocadas en metodologías de enseñanza, aprendizaje y evaluación, específicos para la implementación correcta del Modelo Formativo.

Con el objetivo de detallar los avances desde el proceso anterior de acreditación, se muestra a continuación una descripción y análisis de los avances en las observaciones recibidas en el Acuerdo N° 096 de CNED. Además se realiza una breve reseña de los avances en el Plan de Mejora 2019 – 2023 y los logros asociados al Plan Estratégico 2017 – 2022, de modo de mostrar un completo panorama de como la Universidad ha asumido y superado las debilidades identificadas en el anterior proceso de acreditación y los logros sustanciales en el plan estratégico que concluyó en 2022.

Avances en las observaciones del Acuerdo N° 096 respecto de debilidades del proceso anterior

A continuación se detallan las observaciones finales del proceso que concluye con la acreditación básica de la Universidad y los avances que permiten evidenciar la superación de las debilidades.

OBSERVACIÓN 1: La situación financiera también es evaluada, y a pesar de destacar debilidades como la falta de liquidez y el capital de trabajo negativo, se reconoce que la Universidad cuenta con políticas y mecanismos para manejar los recursos financieros y asegurar su viabilidad, si bien persiste la preocupación acerca de la situación financiera actual y futura de la Universidad.

Diversos aspectos han influido en el mejoramiento de la posición financiera de la Universidad, entre ellos el mejoramiento paulatino de los resultados de admisión, según se desprende de las tablas 3.1, 3.2, 3.3 y 12.1 de la Ficha Institucional de Datos, que muestran la siguiente progresión en cuanto a la matrícula nueva:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024 *
Matrícula nueva total por año (pre y posgrado)	327	696	1.114	1.383	1.279	1.252 ²

Tabla 1: Evolución de matrícula nueva 2019 - 2024

En relación a la matrícula nueva de pregrado, las principales medidas adoptadas consideran ajustes en las campañas de admisión, revisión de la oferta académica y toma de decisiones en cuanto a hacia qué carreras y

² Resultado parcial al primer semestre de 2024, faltando aún el proceso de admisión de segundo semestre.



programas orientar los esfuerzos, apertura de procesos de admisión en segundo semestre, incorporación de modalidades semipresenciales y online, todo ello acompañado de un seguimiento permanente de los procesos de admisión con informes periódicos en el Consejo Universitario por parte de la Dirección de Admisión, todo esto en el marco de las restricciones financieras impuestas por el plan de recuperación.

Desde 2021 la Universidad ha intensificado sus estrategias de admisión para aumentar la matrícula de nuevos estudiantes, especialmente en programas de pregrado regular. Esto incluyó aumentar las actividades en colegios y fortalecer la estrategia digital mediante herramientas de inteligencia artificial mejoradas. Además, se mejoró el seguimiento de prospectos ajustando los métodos de contacto y se intensificó la colaboración con facultades y entidades en convenio. También, se implementó una segmentación detallada por audiencia, optimizando el uso de recursos hacia los perfiles específicos de cada carrera.

El incremento de la matrícula nueva ha sido continuo, con una leve baja en 2023, que se recupera en 2024, año en el que aún debe materializarse la matrícula del segundo semestre y de los programas de posgrado que tienen un calendario de admisión distinto al pregrado.

Entre otras acciones que han propiciado una mejor respuesta de matrícula se considera también la focalización de las vacantes en programas específicos, la revisión y ajuste de la oferta y la toma de decisiones de suspensión de admisión a algunos programas y el cierre de otros, según se aprecia en la tabla 2.2 de la Ficha Institucional de Datos y la apertura de programas online.

El posgrado considera actualmente dos programas de magíster y un doctorado que se encuentra en la fase final de su proceso de cierre y sin admisión desde 2022. Los programas de magíster, han mostrado una tendencia ascendente en la matrícula, aunque a escala reducida en comparación con el pregrado, con 23 estudiantes nuevos en 2019 a 59 en 2020 y a 65 en 2021. En 2022 no se registró matrícula en estos programas y en 2023 se alcanzó una matrícula de 85 nuevos estudiantes en posgrado. Lo anterior, aunque a menor escala, también es un factor que contribuye al mejoramiento global de los resultados de admisión, con el consiguiente efecto en los ingresos.

Respecto de la matrícula total, se debe considerar que entre 2019 y 2021, la mayor proporción de estudiantes (un 69,25% en 2019) estaba matriculado en programas de pregrado especial, es decir, programas de corta duración. Este modelo afectaba directamente los ingresos, dado que los estudiantes completaban sus cursos en un período breve y como resultado, al final de cada año académico, se registraba una reducción en el número total de estudiantes matriculados, debido a que un segmento significativo concluía sus estudios, con el consiguiente impacto en los ingresos financieros de la Universidad. Con la recuperación de la acreditación en 2021, la Universidad intensificó su estrategia de recuperación de la matrícula en los programas de pregrado regular de 4 a 5 años de duración, de modo de aumentar el número de estudiantes en programas de estancia más prolongada. De esta forma, en 2022 se revierte la situación y se logra una mayor matrícula en programas de pregrado regulares con un 51,5% de los estudiantes matriculados en estos programas, valor que crece en 2023 a un 54,2 %, lo que impacta en un aumento progresivo en la matrícula total prolongada y en la generación de ingresos financieros más predecibles y sostenidos, contribuyendo a mejorar la estabilidad financiera de la Universidad.

Por otra parte, una mejor gestión de la retención y la recuperación de estudiantes en situación de abandono, han permitido incrementar la matrícula total desde su nivel más bajo en 2021 con 2.542 estudiantes de pre y posgrado hasta 2.764 estudiantes en 2023, cifra que se alcanza por una mayor matrícula y, al mismo tiempo, por un mejoramiento de los indicadores de retención a primer año, desde un 58,3% en de la cohorte 2019 a un 71,1% de la cohorte 2023. Estos dos aspectos han influido significativamente en el mejoramiento de los ingresos institucionales.



En este proceso, el [Plan de Recuperación](#) 2022 - 2024³ aprobado por la Superintendencia de Educación Superior (SES), mediante la Resolución Exenta N° 112 de abril de 2022, ha guiado y condicionado un conjunto de proyecciones y decisiones para el logro de las metas comprometidas en dicho plan. Entre las observaciones de la Superintendencia se señala el déficit financiero como la principal preocupación, sumado a la disminución de la matrícula y la sobreestimación de las proyecciones 2021-2024.

En lo referido a las proyecciones, la Universidad consideró tres escenarios diferentes teniendo en cuenta que al estar acreditada en el nivel básico la Universidad debe solicitar autorización a la CNA para el incremento de sus vacantes y para la apertura de nuevos programas y carreras, según lo establece la normativa vigente. Sobre esta base, la Universidad reformuló sus proyecciones financieras 2022 a 2026, considerando, en los tres escenarios, que al año 2023 se produciría un resultado financiero positivo, lo que ha resultado consistente con el escenario 2.

En opinión de la SES el plan de recuperación presentado *"contiene una serie de medidas y acciones comprometidas por la casa de estudios, las cuales, en su conjunto, permiten abordar y subsanar razonablemente los problemas y dificultades identificados por esta Superintendencia durante la sustanciación del procedimiento administrativo ya señalado, dando cuenta de la pertinencia de lo propuesto y de las capacidades institucionales para llevar a cabo el referido Plan."*, lo que da cuenta de la pertinencia de las proyecciones financieras efectuadas por la Universidad y de las acciones propuestas.

Trimestralmente se han elaborado estados de rendición a la SES, en los que se ha podido constatar un avance progresivo en el logro de las metas establecidas en el Plan de Recuperación. A diciembre de 2023, el cumplimiento de las metas del Plan de Recuperación⁴ se puede resumir de la siguiente manera:

- **Aumento de la Matrícula Nueva y Total:** se ha logrado un incremento paulatino de la matrícula nueva y total. El aumento consideraba el incremento de vacantes y de programas en la oferta académica, dependiendo de la autorización de la CNA, que no se logró materializar en 2023 por la no aprobación de la solicitud de apertura de nuevos programas ni aumento de vacantes. En 2024 se autorizó una carrera nueva y un moderado aumento de vacantes.
- **Fortalecimiento de la Retención Estudiantil:** se ha mejorado el indicador de retención, cumpliendo con las metas planteadas para 2022 y 2023, situada en un 71% de retención a primer año. Se espera aumentar a un 72% la retención para 2024.
- **Recuperación de estudiantes en situación de abandono académico:** la Universidad ha cumplido con la meta de reincorporar al menos a 200 estudiantes por año, con 207 estudiantes en 2022 y 225 en el año 2023.
- **Concentración de actividades en el Campus Providencia:** materializada en 2022 con el cierre del Campus Santa Ana, concentrando toda la actividad académica y administrativa de la Universidad en el Campus Providencia.
- **Ajustes a la estructura orgánica:** realizados en diciembre 2021, con eliminación de la Dirección de Transformación Digital y la fusión de las Direcciones de Investigación y de Posgrados, además de la eliminación de puestos duplicados por el cierre del Campus Santa Ana y de cargos por cierre de los programas de pedagogía. Además, en 2023, se cambió la dependencia de la Unidad de Seguimiento de Titulados desde la Dirección de Docencia a la Dirección de Vinculación con el Medio.

³ En diciembre de 2020, la Superintendencia de Educación Superior (SES) inició una investigación sobre la Universidad debido a su situación financiera precaria, caracterizada por resultados financieros negativos y una disminución sostenida de la matrícula. La Universidad colaboró plenamente, proporcionando información detallada y explicaciones sobre las causas de los resultados financieros y la reducción de la matrícula y acogió las observaciones de la SES para presentar un Plan que respondiera adecuadamente a los requerimientos y a las características de la Universidad.

⁴ Contenidas en el Séptimo Informe Trimestral enviado a la SES en febrero de 2024.



- **Optimización de la planificación académica:** contemplando la implementación de asignaturas comunes y la asignación de carga académica a los directivos institucionales, cumpliendo la totalidad de las metas planteadas, con ahorros anuales de MM\$ 100 en el año 2022 y MM\$ 212 en 2023, manteniendo indicadores de satisfacción estudiantil y docente del 80%.
- **Virtualización de la oferta académica nueva:** meta que se ha cumplido al 100% tanto en 2022 como en 2023, virtualizando la oferta académica en función de la programación de la Vicerrectoría Académica.
- **Generación de ingresos por formación continua:** se han generado ingresos por MM\$ 1.500 en 2022 y MM\$ 784,2 en 2023, cumpliendo la meta planteada para 2022 y con un menor desempeño para 2023 que tenía una meta de MM\$ 938, producto de un convenio que se encuentra adjudicado y fue remitido al Gobierno Regional de Ñuble en septiembre de 2023 y se está a la espera de la transferencia de los recursos asociados.
- **Proyectos de Investigación:** se superaron las metas 2022 y 2023 de adjudicación de fondos para proyectos de investigación en ambos años, con logros de MM\$ 126 y MM\$ 272 respectivamente, sobre metas de MM\$ 100 para 2022 y MM\$ 160 para 2023, según los informes de avance enviados a la SES.

Los estados financieros de diciembre de 2023 mostraron el positivo efecto de las acciones comprendidas en el Plan de Recuperación, evidenciando un incremento de ingresos y resultados financieros positivos. (*Anexo 12: Estados Financieros*)

Los resultados expuestos permiten evidenciar la capacidad de la Universidad SEK para abordar sus dificultades financieras, como la falta de liquidez y el capital de trabajo negativo, a través de una gestión responsable y eficiente de los recursos, así como de la implementación de políticas y mecanismos orientados a asegurar la viabilidad y sustentabilidad del proyecto educativo.

De acuerdo lo anterior y según se desprende de los estados financieros auditados, los resultados e indicadores financieros de la Universidad han tenido la siguiente evolución:

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023
Capital de Trabajo (M\$)	191.492	-1.363.410	-244.061	-119.961	2.784.184
Liquidez Corriente	1,06	0,47	0,89	0,95	1,76
Margen Bruto	(20%)	(18%)	(25%)	(13%)	26%
Margen Neto	(25%)	(20%)	(31%)	(14%)	10%
Resultado Final	(2.346.437)	(1.443.415)	(1.930.910)	(961.717)	704.356

Tabla 2: Evolución de principales resultados e indicadores financieros 2019 - 2023

De la tabla anterior, se aprecia que entre 2021 y 2023 se ha producido una disminución progresiva de las pérdidas, desde un total de \$ 2.346.437 millones en 2019 a una utilidad de \$ \$704.356 en el año 2023. Se observa así un mejoramiento en el indicador de liquidez corriente y en el Capital de Trabajo, que presenta valores positivos para el año 2023, como así mismo mejoran los indicadores de rentabilidad.

Si bien aún existen desafíos por superar, los avances logrados en el período 2022-2023 constituyen una sólida base para la consolidación del proyecto educativo, lo que permite señalar que la debilidad identificada en este aspecto ha sido superada.

OBSERVACIÓN 2: Sobre Análisis Institucional, la Comisión advierte que la Universidad no tiene carreras acreditadas y que reconoce la necesidad de reforzar los mecanismos para la socialización y seguimiento de los informes de gestión, resultados y acuerdos de distintas instancias de coordinación, además de mejorar los indicadores de uso y difusión de la información que se genera institucionalmente. En síntesis, este Consejo concluye a partir de los antecedentes expuestos que la debilidad observada por la Comisión está siendo asumida directamente por la Institución, poniendo en marcha desde el último proceso de acreditación que recibió distintos mecanismos para fortalecer y ampliar los mecanismos de levantamiento de información y análisis necesarios para apoyar su gestión institucional. Algunos de estos mecanismos son



de años recientes, por lo que sería relevante observar en el futuro los efectos e impactos que han tenido en la calidad del análisis institucional que se desarrolle.

En relación a los aspectos señalados, cabe mencionar que la Universidad no incluye en su oferta académica carreras de acreditación obligatoria, considerando que la acreditación voluntaria de carrera es un proceso que quedó suspendido al menos hasta 2025 según lo estableció la ley 21.091. Sin perjuicio de lo indicado, la Universidad ha desarrollado sistemáticamente procesos de autoevaluación de sus carreras y programas. Estos procesos consideran tres instancias: a) encuesta de autoevaluación institucional que se aplica anualmente y que incluye un apartado de preguntas específicas dirigidas a la autoevaluación de carreras, b) memoria de gestión anual, que considera a todas las facultades y sus carreras y c) procesos de autoevaluación de carreras que se aplican cada dos años, con el último aplicado en 2023 y con retroalimentación a nivel de Facultad.

En su informe de autoevaluación institucional 2019, la Universidad evalúa necesario profundizar en la sistematización y uso de la información institucional para la toma de decisiones. El Plan de Mejora Institucional 2019-2023, específicamente en su punto N°06, aborda la situación previamente mencionada, presentando acciones destinadas a fortalecer y/o implementar mecanismos para sistematizar los procesos de socialización, apropiación y seguimiento de información institucional.

Estas iniciativas incluyeron la creación de un repositorio de informes de indicadores alojado en una sección específica de la [intranet institucional](#), realización de capacitaciones dirigidas a los usuarios sobre el uso de este nuevo espacio virtual y la información que contiene, revisión y actualización del protocolo de difusión y uso de la información, habilitación de un espacio en la [página web](#) con información institucional, la accesibilidad de un conjunto de informes de análisis en la intranet institucional, la forma de entrega de los resultados de distintos procesos a las unidades académicas, considerando infografías con los principales resultados de la caracterización de estudiantes, resultados del proceso de autoevaluación y otros. Por ejemplo, respecto de la evaluación docente, desde 2022 se adjunta una infografía con los resultados globales y, además, la base de datos con la que los jefes de carrera realizan el análisis y la retroalimentación a los docentes. En 2023 se incorporó a este informe, un panel de control que permite una mejor y más ágil visualización de los resultados por facultad, carrera, asignatura y docente.

En respuesta a las observaciones de la CNA sobre la precisión en la entrega de información, y tras el cierre formal de ciertos programas entre 2020 y 2022, la Universidad ha perfeccionado su Análisis Institucional a través de la elaboración de informes periódicos como el Anuario Estadístico, cobertura de vacantes, indicadores docentes, retención e informes específicos que son solicitados por distintas unidades.

Adicionalmente, se realiza regularmente una encuesta de usabilidad para evaluar cómo la comunidad universitaria utiliza estos recursos, lo que permite la incorporación continua de mejoras basadas en los resultados obtenidos, asegurando que la información institucional sea tanto accesible como utilizable para la toma de decisiones y la mejora continua. La encuesta se aplica desde 2017 y en 2021 se actualizó el instrumento de medición y se decide aplicar la encuesta cada 2 años a partir de 2023. En la última encuesta aplicada se evidencia un uso amplio y significativo de la información institucional, particularmente en el Corpus Normativo, Autoevaluación Institucional y Caracterización de Estudiantes, con frecuencias de uso de 73%, 53% y 45%, respectivamente. A pesar del aumento en la utilización de los indicadores, aún se destaca la necesidad de mejorar la difusión y comprensión de la información. Se ha observado un progreso en la difusión y utilización de la información desde 2017, con cambios en los formatos e indicadores.

Con el fin de perfeccionar la socialización y seguimiento de los informes de gestión, resultados y acuerdos de distintas instancias de coordinación, se ha introducido ajustes y mejoras a distintos mecanismos, como es el caso del Modelo de Seguimiento del PEI, actualizado en 2023 y que se ha aplicado sistemáticamente para generar los estados de avance de los planes estratégicos 2017-2022 y 2023-2027.



Por otra parte, los acuerdos del Consejo Universitario se formalizan en las respectivas actas que levanta el Secretario General en cada sesión, las que luego son distribuidas formalmente a cada uno de los participantes para su conocimiento y acuerdo. Las actas se distribuyen por correo electrónico y se alojan en una carpeta de Drive para su revisión y consulta de parte de los interesados. Cada responsable difunde la información de los acuerdos del Consejo Universitario a los respectivos equipos, en los Consejos de Facultad y en reuniones de coordinación de las distintas unidades de gestión. De igual forma, todas las actualizaciones de programas, los visados de jerarquías académicas y otros procesos relevantes son informados a las partes a través de medios formales y se comparten en una carpeta de Drive, de modo de contar con información actualizada de las decisiones y documentos institucionales. Lo mismo sucede con los decretos de Rectoría, respecto de diversas materias que son informadas a la comunidad institucional.

Finalmente, desde 2020 se han incorporado diversos ajustes y mejoras al proceso de elaboración de memorias de cada una de las unidades institucionales, tanto académicas como de gestión. Se ha simplificado el formato y se ha orientado más bien a un mecanismo de rendición de cuentas que luego alimenta al anuario institucional y la memoria anual de la Universidad. En el año 2022 se produce el primer ajuste a las memorias, con un formato más orientativo y, en 2023, se incorpora un proceso formal de retroalimentación a las unidades.

En síntesis, se ha avanzado en el reforzamiento de los mecanismos para la socialización y seguimiento de información necesaria para apoyar los procesos de toma de decisiones, a través de indicadores, informes de gestión, acuerdos de cuerpos colegiados y otras instancias, demostrando compromiso con la mejora del análisis institucional.

OBSERVACIÓN 3: En cuanto a la mejora permanente en la calidad y efectividad de la formación, una de las debilidades que se reitera se relaciona con los indicadores de progresión académica, los que siguen siendo deficientes y en algunos casos, incluso, tienden a deteriorarse, como ocurre con la tasa de titulación oportuna en carreras de 4 a 5 años. Esta dificultad se mantiene desde el proceso anterior de acreditación. En efecto, se considera que la Universidad no ha sido suficientemente autocrítica respecto de la información reportada por los indicadores de progresión y de titulación oportuna, y no ha logrado implementar mecanismos eficientes para mejorar la retención, tanto de los programas regulares como de los regulares de continuidad, con duración mayor a cuatro semestres.

En su momento la Universidad reconoció que los indicadores de retención, así como los referidos a titulación se mantenían bajos en relación con los objetivos formulados, razón por la que se redefinieron algunos aspectos estratégicos y se emprendieron acciones de mejora que permitieran abordar el problema de la retención (*Anexo 9: Estrategias institucionales de monitoreo de la progresión y logro del perfil de egreso*) como una situación multifactorial. La Universidad ha abordado el problema de la retención estudiantil con diversas estrategias, entre las que destacan:

- **Monitoreo y apoyo continuo:** La Dirección de Docencia, a través de la Unidad de Acompañamiento Estudiantil, utiliza el Sistema de Gestión de Permanencia (SGP) que se nutre de la información aportada por tutores y jefes de carrera, para monitorear y reportar la situación de los estudiantes en riesgo de abandono, permitiendo la intervención temprana mediante tutorías y otros programas de apoyo.
- **Estrategias personalizadas y atención:** La Dirección de Docencia ha aumentado el número de académicos dedicados a la gestión del componente de Acogida y Permanencia Estudiantil del Modelo Formativo. La centralidad de estas acciones impacta directamente en el proceso de formación de los estudiantes, especialmente en el ciclo básico de carreras y programas, aumentando en un 30 % el número de tutores entre 2021 y 2024.
- **Capacitación docente:** Se han incrementado las capacitaciones para docentes en didácticas y metodologías para el aprendizaje, de 63 a 404 académicos capacitados, además de otras temáticas, lo que repercute directamente en la calidad de la formación estudiantil.



- **Análisis y ajuste basados en datos:** La plataforma digital de la unidad permite un seguimiento sistemático y la generación de informes que ayudan a identificar estudiantes en riesgo, basándose en factores socioeconómicos, académicos y financieros, lo cual facilita la implementación de planes de acción adecuados. Además, se implementó un seguimiento periódico y sistemático de los indicadores de progresión estudiantil. Estos indicadores se difunden a todas las unidades académicas y de gestión para apoyar el proceso de toma de decisiones. Para fortalecer este aspecto, se incluye el proyecto Data Manager en el Plan Estratégico 2023 – 2027.
- **Evaluaciones y ajustes curriculares:** Se realizan evaluaciones diagnósticas y se ajustan las planificaciones académicas al inicio de cada semestre para adaptarse mejor a las necesidades de los estudiantes y mitigar las dificultades en asignaturas críticas.
- **Comité de Retención Institucional:** Este comité supervisa y monitorea la retención estudiantil, facilitando la coordinación entre diversas áreas de la universidad para mejorar el apoyo estudiantil y gestionar efectivamente los recursos. Constituido en 2021, con sesiones quincenales.
- **Programa USEKCONTIGO:** Este es un programa diseñado para mejorar la convivencia, la calidad de vida y el bienestar mental de los estudiantes, promoviendo además acciones tendientes a la equidad de género, diversidad e inclusión. Ver en [USEKCONTIGO](#)

Adicionalmente, la Universidad en su último proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional 2023-2027 considera en uno de sus objetivos estratégicos “Mejorar los indicadores de progresión y resultados académicos, evidenciando el cumplimiento del perfil de egreso en todos los niveles, programas y modalidades” que considera entre sus proyectos el de “Experiencia Universitaria USEK” que busca mejorar los procesos de apoyo al estudiante y el proyecto “Data Manager” que tiene por objetivo mejorar el acceso, la visualización y el análisis de datos, centralizando la información en un ambiente virtual. Todas estas acciones apuntan a fortalecer la formación de los estudiantes, facilitando su avance académico y mejorando los indicadores de progresión, lo que se evidencia en los indicadores institucionales que muestran que la retención a primer año se ha incrementado desde 58,3% en 2019 hasta un 71,1% en 2022.

En este punto debe tenerse presente que las metodologías de recolección y reporte de datos que aplica SIES, genera algunas situaciones específicas, que influyen en la forma en la que se presentan determinados indicadores, especialmente los de matrícula y retención. Por ejemplo, SIES establece como fecha de corte de matrícula el 30 de abril de cada año, fecha en la que no se logra recoger completamente los datos de instituciones, como la Universidad SEK, que realizan más de un proceso de admisión al año. En 2022, SIES también comenzó a distinguir entre "estudiantes nuevos de primer año" y "estudiantes nuevos", no incluyendo en sus registros a aquellos que ingresan a programas especiales de continuidad de estudios. Estos programas representan el 45% de la matrícula de la Universidad SEK, por lo que el impacto es evidente e influye posteriormente en las cifras informadas respecto de los resultados de matrícula nueva de cada año.

Por otra parte, la metodología de SIES para calcular la retención de primer año excluye a estudiantes de programas con planes de estudio de menos de ocho semestres y a aquellos en programas especiales de continuidad, así como a estudiantes convalidantes. Esto puede resultar en una representación inexacta de la tasa de retención de la Universidad SEK, por la representación que tienen estos programas en la matrícula de la Universidad como se señaló en el párrafo anterior. Estas diferencias metodológicas deben ser tenida en consideración para que los datos de la Universidad sean evaluados adecuadamente, considerando tanto aspectos del contexto interno como el comportamiento a nivel nacional de otras instituciones educativas.

Según los registros institucionales de caracterización de los estudiantes, desde 2020 hasta 2023, la USEK ha experimentado un importante aumento en la participación de estudiantes en programas online, que pasaron de representar un 2,1% a un 46,9% de la matrícula total. Además, la proporción de estudiantes mujeres se ha mantenido estable en un 77% durante los últimos cinco años, mientras que un promedio del 87% de los estudiantes proviene de la educación municipal y subvencionada.



A nivel nacional se observa que la retención en programas profesionales online en todas las IES del país es de un promedio del 64,8%, y la retención de estudiantes de educación municipalizada y subvencionada es inferior al 77%. Por otra parte, Toledo Aceituno y Rojas Palma (2019)⁵ examinan la relación entre la acreditación institucional y la retención de primer año en las universidades estatales de Chile entre 2012 y 2016 y establecen interesantes conclusiones que indican que para las universidades acreditadas en nivel básico la retención se sitúa en un promedio de 71,1%.

Respecto de las tasas de titulación oportuna, se observa, en la Ficha Institucional de Datos, una tendencia general de mejora, según se aprecia en la tabla a continuación:

Área del conocimiento	2014	2015	2016	2017	2018
Administración y Comercio	28,6%	45,5%	37,9%	50,0%	72,7%
Arte y Arquitectura	20,0%	--	--	--	10,0%
Ciencias Sociales	35,5%	45,6%	22,0%	51,5%	70,2%
Derecho	22,2%	16,0%	25,8%	45,2%	38,5%
Educación	32,8%	64,6%	77,7%	73,8%	71,4%
Salud	9,8%	5,1%	10,3%	15,8%	23,9%
Tecnología	26,5%	45,2%	57,7%	17,2%	69,2%
Promedio cohorte	27,4%	53,0%	59,6%	61,4%	63,8%

Tabla 3: Tasas institucionales de titulación oportuna por área del conocimiento

De la tabla se concluye que las áreas de Administración y Comercio, Ciencias Sociales y Tecnología muestran un incremento significativo de las tasas de titulación oportuna. En el caso de las carreras del área de Salud, se evidencia en la tasa de la cohorte 2016 el efecto de la pandemia en 2020 y 2021, por la suspensión de actividades presenciales que son necesarias para la titulación. Según señala un informe del Servicio de Información de la Educación Superior en 2021, se “reportó una baja promedio de 18,9% de las titulaciones con respecto al año anterior, siendo más afectadas las carreras relacionadas al área de la salud, lo que se explica principalmente por la suspensión de actividades presenciales producto de la pandemia de Covid.”⁶ En el área de Arte y Arquitectura se aprecian variabilidades significativas, originadas por el cierre de los programas de Conservación y Restauración de Bienes Culturales y de Historia del Arte con mención en Conservación y Restauración de Bienes Culturales, y la posterior apertura de Diseño y Desarrollo de Videojuegos que tuvo a sus primeros titulados en 2023; en el área de Derecho, se aprecia una baja tasa de titulación oportuna, la que sin embargo presenta una mejora sostenida. Cabe señalar las bajas tasas⁷ de titulación oportuna en la carrera de Derecho son parte de un fenómeno a nivel nacional según lo muestran diferentes estudios⁸.

En el proceso anterior de acreditación la Universidad presentó un indicador institucional de titulación oportuna del 13% y una tasa de titulación total del 24,8%. Actualmente, ambos indicadores presentan un mejor desempeño, con un 53% promedio para las cohortes 2014 a 2018 y un 60,2 % de tasa de titulación total.

⁵ Toledo Aceituno, P., & Rojas Palma, P. (2019). Relación entre acreditación institucional y retención de primer año, de las universidades estatales en Chile, cohorte 2012-2016. *Journal of Management & Business Studies*, 1(1), 75–105. <https://doi.org/10.32457/jmabs.v1i1.293>

⁶ <https://educacionsuperior.mineduc.cl/2021/05/18/titulaciones-en-la-educacion-superior-durante-2020-registran-caida-producto-de-la-pandemia-segun-informe-del-mineduc/>

⁷ Determinantes de las tasas de titulación de estudiantes de pregrado en Chile Cristóbal A. Castro, Francisco J. Contreras, Nelson A. Aguirre y Fortunato A. Morales Universidad de Las Américas, Providencia, Santiago-Chile. 2023

⁸ León Reyes, J. J., & Sandoval Vilches, P. S. (2021). El mercado de los abogados y las abogadas. Evolución de titulados y tituladas en Chile 2009-2019. *Revista Pedagogía Universitaria y Didáctica del Derecho*, 8(1), 199–220. <https://doi.org/10.5354/0719-5885.2021.61592>



Se observa que los resultados anteriores están influidos por factores como la eficacia del asesoramiento para la titulación, la incorporación de los proyectos de titulación en el plan de estudios, la revisión y actualización de los reglamentos de titulación, entre otras. Considerando que la retención es un precursor de la titulación, se espera en los próximos años continuar con la mejora de los indicadores de titulación.

En resumen, la USEK ha logrado mejorar su tasa de retención de primer año de un 58,4% en 2019 a un 71,1% en 2023 y también ha experimentado una mejora en sus tasas de titulación, lo que sugiere que las estrategias implementadas por la USEK para apoyar a sus estudiantes están siendo efectivas, aunque aún enfrenta desafíos similares a los de otras instituciones. En conclusión, las acciones desarrolladas no sólo abordan la observación efectuada sino que también establecen una base para mejoras continuas y sostenibles de los indicadores de progresión.

OBSERVACIÓN 4: En cuanto a que la Universidad aún no cuenta con un plan de perfeccionamiento docente, se valoran los esfuerzos para que los docentes alcancen grados académicos superiores, no obstante, no existe evidencia de que la Universidad ofrezca oportunidades de perfeccionamiento docente enfocadas en metodologías de enseñanza, aprendizaje y evaluación, específicos para la implementación correcta del Modelo Formativo institucional, aun cuando esto ya había sido identificado y comunicado por la CNA en 2014.

En 2019, se llevó a cabo una revisión y actualización de la estrategia de Perfeccionamiento Docente, con el objetivo de adaptarla a las necesidades y desafíos actuales del cuerpo docente, a partir de esta revisión se ha implementado la Política de Desarrollo Docente, que incluye los ámbitos principales de capacitación de los académicos. En virtud de ello se actualiza el Plan de Desarrollo Profesional Docente de 2019 que se nutre cada año del diagnóstico que se realiza al inicio del año lectivo con las necesidades de capacitación de las distintas unidades académicas para los ámbitos que la política establece. Este Plan de Desarrollo Profesional Docente se focaliza en aspectos que se alinean con la implementación efectiva del Modelo Formativo USEK y las orientaciones estratégicas referidas al desarrollo de programas con componentes virtuales y la mejora continua de la experiencia estudiantil.

De acuerdo a lo anterior, la actualización incluyó la identificación de áreas prioritarias de capacitación, la incorporación de enfoques innovadores en metodologías de enseñanza y evaluación, así como el fortalecimiento de competencias digitales para el cuerpo docente, temáticas de actualidad como el uso de la inteligencia artificial, Enfoque de género y otras temáticas. La oferta de perfeccionamiento ha sido enriquecida con enfoques innovadores en pedagogía, metodologías de enseñanza activa, evaluación formativa y uso de tecnologías de la información y se enfoca en tres ámbitos principales: inducción, perfeccionamiento continuo y acompañamiento docente, con un plan de capacitación y desarrollo profesional que ha sido potenciado desde 2020, aumentando significativamente la oferta y participación en actividades de perfeccionamiento. Las áreas específicas de perfeccionamiento incluyen el Modelo Formativo, pedagogía para diversas modalidades de enseñanza con énfasis en los ambientes virtuales, perfeccionamiento disciplinar, y acompañamiento a docentes según los resultados de evaluaciones.

Lo anterior permitió incrementar tanto la oferta de cursos como la participación de los docentes, incorporando un conjunto de iniciativas de perfeccionamiento que ha permitido el desarrollo de 5 líneas de capacitación que se han ofrecido entre 2019 y 2023, con una participación anual promedio de 663 docentes, considerando que cada profesor puede participar en más de un curso por año, según se presenta en detalle en el análisis del Criterio 3: Cuerpo Académico. La participación de los docentes en estas iniciativas contribuye a la implementación del Modelo Formativo, especialmente en las áreas de metodologías de enseñanza, aprendizaje y evaluación.

Un aspecto especial lo constituye la oferta de diplomados como parte del proceso de perfeccionamiento, que considera el Diplomado en Docencia en Educación Superior (anteriormente Diplomado en Metodología en la



Educación Superior) y el Diploma en Estrategias y Entornos Virtuales de Aprendizaje para la Educación Superior, que han sido cursados a la fecha por 230 y 216 docentes respectivamente, entre el año 2019 y 2023.

Entre 2019 y 2023, el detalle de participación y número de cursos ofrecidos es el siguiente:

	2019	2020	2021	2022	2023
N° de participaciones	136	886	801	431	1.063
N° líneas de capacitación ofrecidas	3	4	5	5	6

Tabla 4: Participación en perfeccionamiento docente 2019 - 2023

En los años 2020 y 2021 se realizó una gran cantidad de cursos orientados a proporcionar herramientas tecnológicas a los docentes, con el objetivo de afrontar los desafíos que se enfrentaban producto de la pandemia y el incremento de los programas con componentes virtuales, de ahí la gran participación que se observa en ese año.

Las encuestas realizadas a docentes y estudiantes muestran una percepción positiva de las iniciativas de desarrollo profesional, evidenciando que las políticas y programas de la Universidad son efectivos y bien recibidos; un alto porcentaje de estudiantes (81,3%) reconoce el nivel profesional y pedagógico adecuado de sus docentes, así como su competencia en el manejo de tecnologías de la información y comunicación. Por otra parte, el 83% de los académicos reconoce que la Universidad fomenta el perfeccionamiento pedagógico y disciplinar en el cuerpo docente y genera acciones en estos ámbitos. Adicionalmente, en los Diálogos Evaluativos desarrollados con los docentes⁹, se valora la oferta y participación en actividades de perfeccionamiento, aunque hay sugerencias de mejora en cuanto a los horarios disponibles.

En el transcurso de 2023, se actualizó el Reglamento para la Postulación al Fondo de Perfeccionamiento Académico, una iniciativa destinada a proporcionar recursos financieros y apoyo para la formación continua del personal docente, es decir, apoyo económico y adecuación de la carga horaria laboral que le permita al académico la obtención del grado o certificación a la que postule. Las regulaciones y procedimientos para la postulación y asignación de fondos se establecieron mediante el Reglamento, con el fin de garantizar una distribución equitativa y transparente de los recursos. Este fondo, busca fomentar y apoyar la formación continua y la actualización de conocimientos de los académicos, tanto en ámbitos profesionales como disciplinares. El Fondo permanece abierto a postulaciones durante todo el año.

La Universidad ha implementado una serie de medidas estructuradas que permiten señalar que la observación ha sido efectivamente superada.

⁹ Participaron en total 71 docentes de planta y a honorarios, de las cuatro facultades, en un proceso desarrollado entre septiembre y octubre de 2023.



3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

La Universidad SEK inició sus actividades en 1990 y ha desarrollado su labor formativa de manera ininterrumpida, con estricto apego y cumplimiento de la normativa, desarrollando procesos de formación, de gestión, vinculación con el medio e investigación alineados con los propósitos institucionales y en el marco de un sistema interno de aseguramiento de la calidad, lo que ha permitido hasta la fecha, formar a más de 12.200 titulados y graduados en distintas áreas del conocimiento. *(Anexo 1: Estatutos Institucionales)*

Fue constituida en el año 1988, como una corporación de derecho privado sin fines de lucro; forma parte de la [Institución Internacional SEK¹⁰](#), conformada por 26 colegios en 17 países y las universidades SEK en Santiago de Chile, Internacional SEK en Quito, Ecuador y el centro superior de estudios IUNIT en Madrid, España.

Desde 2008 a la fecha, la Universidad ha revisado su Misión y Visión en los sucesivos períodos correspondientes a los planes estratégicos, siendo el último ajuste en 2022, como resultado del análisis y el diagnóstico estratégico efectuado para el PEI 2023-2027, en el que se consideró necesario actualizar algunos elementos para reflejar de manera más explícita el desarrollo de la vinculación con el medio y reforzar el compromiso con el aseguramiento de la calidad, manteniendo en la Misión la esencia de las declaraciones fundacionales de la Universidad.

Las definiciones actualizadas y aprobadas por la Junta Directiva, son las siguientes:



Figura 1: Misión y Visión USEK, actualizada

La Misión refleja no solo el compromiso de la Universidad con el desarrollo personal y profesional de sus estudiantes, sino también con el desarrollo sostenible del país y sus comunidades, aspectos que se encuentran claramente recogidos el Proyecto Académico y en el Modelo Formativo *(Anexo 4: Modelo Formativo)*. Por otra parte, la Visión proyecta un futuro en el cual se reconoce a la Institución por su compromiso con una formación de calidad, integral y pluralista, a través del desarrollo de sus funciones de docencia, investigación, creación artística, innovación y vinculación con el medio, lo que se alinea con las definiciones contenidas en el Plan Estratégico Institucional 2023 – 2027.

¹⁰ Ver página web con descripción de la Universidad SEK, su trayectoria, principios, oferta académica y vínculos internacionales.



Los valores que sustentan al Proyecto Académico USEK y que guían las acciones y decisiones de la Universidad, son:



Figura 2: Valores del Proyecto Académico USEK

Estos valores se reflejan a través de una amplia gama de acciones y servicios que fomentan el diálogo, el bienestar y la inclusión en su comunidad, servicios de apoyo que atienden necesidades individuales, fomentando el bienestar y respeto por la dignidad de las personas, así como las políticas institucionales que aseguran un trato equitativo para todos los miembros de la comunidad educativa y cursos de formación general que se orientan a la ética, la ciudadanía y el respeto por la diversidad, entre otras acciones.

En el año 2002, el CNED certificó la plena autonomía; en 2009 la Universidad obtuvo su primera acreditación, por 2 años, y se reacreditó en 2012 por igual período. En 2013, la Universidad se vio involucrada en un proceso judicial en el que fue formalizada como persona jurídica subsidiaria ante un supuesto delito de cohecho que hipotéticamente vinculaba a un ex rector. Este caso tuvo una fuerte cobertura mediática y significó un enorme daño reputacional y de imagen institucional. En dicho escenario la Universidad enfrentó un nuevo proceso de acreditación, que finalmente implicó la pérdida de la acreditación institucional en 2014¹¹. A fines de 2017, después de un largo proceso de investigación, se cierra la causa judicial al no encontrar la fiscalía pruebas o evidencias de delito, declarando el sobreseimiento definitivo y, en consecuencia, quedando absuelta la persona jurídica, demostrándose finalmente la inocencia que se había defendido desde el inicio de la causa.

Una vez superada la situación judicial que se extendió por más de cuatro años, lo que no permitió reingresar al sistema de acreditación mientras duró la formalización, en se toma la decisión de iniciar un nuevo proceso autoevaluativo con fines de acreditación, cuando la acreditación todavía era voluntaria, como muestra de la firme creencia institucional en el sistema de aseguramiento de la calidad y la importancia de recuperar la acreditación perdida, entregándose el Informe de Autoevaluación Institucional en mayo de 2019.

El proceso de acreditación se extendió entre 2019 y 2021, debido a las sucesivas contingencias que se debieron afrontar (estallido social, pandemia, rechazo de la acreditación por parte de CNA y posterior apelación al CNED). Además, la Universidad venía enfrentando un escenario adverso de reducción de su matrícula, debido, fundamentalmente, al cierre de los programas regulares y de prosecución de estudios de Pedagogía¹², lo que implicó una pérdida de más de 4.000 estudiantes, y un impacto negativo en los resultados financieros desde 2019, alcanzando en 2021 pérdidas por 1.930 millones de pesos.

La situación financiera tuvo un peso determinante en el proceso de acreditación, siendo uno de los fundamentos de la CNA para el rechazo, por considerar poco realistas las proyecciones presentadas por la Universidad y la dependencia de los aportes de capital del principal sostenedor, como un cuestionamiento a la autosustentabilidad del proyecto. Luego del rechazo del recurso de reposición, se tomó la decisión de

¹¹ Los aspectos fundamentales que sustentaron la decisión se referían a la persistencia de debilidades detectadas en los procesos anteriores, falta de metas en el plan de mejora, un informe de autoevaluación descriptivo y poco crítico, un Modelo Formativo con insuficiente apropiación por parte de los docentes y la contingencia que enfrentaba la Universidad, por el impacto en la imagen y en la gestión institucional, ante las posibles multas que debería enfrentar en caso de ser declarada culpable en el proceso judicial.

¹² A contar de 2016, las Universidades debían estar acreditadas para poder impartir programas de pedagogía. Esta condición obligó a suspender el ingreso de estos programas desde 2018 y a su cierre definitivo en 2020.



apelar ante el CNED, obteniendo la acreditación institucional en agosto de 2021 en nivel básico, valorando el Consejo positivamente las proyecciones, valoración coincidente con la Superintendencia de Educación Superior (SES), que paralelamente, desde fines de 2020 había iniciado un proceso de investigación sobre la situación financiera de la Universidad, que derivó en la solicitud de un Plan de Recuperación a dos años (2022-2024), aprobado en abril de 2022 y que se encuentra en su último año de ejecución.



Figura 3: Hitos en procesos de certificación y fiscalización externa

Desde el año 2009, la Universidad logró la acreditación y reacreditación de 11 carreras, entre ellas las carreras de Pedagogía, Enfermería, Kinesiología y Nutrición y Dietética y Psicología. Las carreras de pedagogía dejaron de acreditarse, desde 2016, a consecuencia del inicio del cierre de ellas. Por otra parte, la promulgación de la ley 21.091 suspendió la acreditación voluntaria de carreras hasta 2025, por lo que la Universidad continuó con procesos internos de autoevaluación de carreras.

La Universidad ha contado con cinco planes estratégicos, que cubren los períodos 2008-2012, 2013-2018 (con un ajuste 2014-2016 luego de la pérdida de la acreditación), 2017-2022 y actualmente se encuentra en ejecución el PEI 2023-2027. El PEI 2017-2022 permitió cumplir con los objetivos trazados para ese período, entre ellos la recuperación de la acreditación institucional; el logro promedio fue un 81%, pues algunos proyectos se vieron afectados en su ejecución por los efectos de la pandemia, por lo que el PEI 2023-2027 se expresa como un plan de continuidad y profundización del anterior, en un período en el que la Universidad deberá enfrentar importantes desafíos, como es la reacreditación institucional en el marco de los nuevos criterios y estándares, la finalización del plan de recuperación comprometido con la SES, la autosustentabilidad financiera, la consolidación de la vinculación con el medio, el fortalecimiento de la investigación y el crecimiento institucional hacia una universidad de tamaño mediano. El PEI 2023-2027, considera 5 ejes estratégicos¹³, con sus respectivos objetivos y KPI, que se sustentan en 14 proyectos estratégicos. Al término del primer año el grado de avance es consistente con las metas planteadas para el período.

El gobierno de la Universidad, así como sus procesos misionales, estratégicos y de apoyo, están normados e institucionalizados. La Rectoría conduce la institución en el marco del Plan Estratégico, con el apoyo de dos Vicerrectorías, la Secretaría General y un cuerpo de Decanos, quienes a su vez son responsables de la conducción de las cuatro Facultades (*Educación y Cultura, Administración, Finanzas y Negocios, Ciencias de la Salud, Ciencias Jurídicas y Sociales*) que desarrollan el proceso académico. Los organismos colegiados superiores

¹³ Los ejes estratégicos del PEI 2023 – 2027 son: 1) Calidad Formativa, 2) Vinculación con el Medio, 3) Crecimiento Económico y Sustentabilidad, 5) Personas, Cultura e Identidad Institucional y 5) Investigación, Creación y/o Innovación



son la Junta Directiva y el Consejo Universitario, con funciones y responsabilidades definidas en los Estatutos. A nivel de Facultad, se establecen los Consejos de Facultad como órganos colegiados de nivel académico.

Al año 2023 la Universidad contaba con una oferta académica vigente con admisión que incluía 2 programas de posgrado a nivel de magíster, 6 carreras técnicas de nivel superior (TNS), 2 licenciaturas no conducentes a título y 14 carreras profesionales con licenciatura, en 7 áreas del conocimiento, de acuerdo al siguiente detalle por Facultad:

● *Carreras TNS sin matrícula*

	Educación y Cultura	Administración, Finanzas y Negocios	Ciencias de la Salud	Ciencias Jurídicas y Sociales
N° programas posgrado	2	-	-	-
N° programas TNS	2	2●	1●	1●
N° licenciaturas no conducentes a título	1	-	-	1
N° programas pregrado con y sin licenciatura	2	3	6	3
N° áreas del conocimiento	2	2	1	2
N° estudiantes totales	476	213	877	1.224

Tabla 5: Antecedentes de la Oferta Académica 2023, por Facultad

Para el año 2024 la Facultad de Administración, Finanzas y Negocios incorporó una nueva carrera: Administración Pública, luego de recibir la autorización de la CNA, de acuerdo al procedimiento establecido para las instituciones en acreditación básica. Así mismo, se autorizó un aumento moderado de vacantes.

En el período 2019 a 2023, de acuerdo a los procesos institucionales y los análisis internos y externos realizados, se han cerrado los programas de pedagogía, el doctorado en educación, programas TNS y también carreras profesionales.

Al año 2023, la oferta académica de pregrado vigente consideraba 2 carreras de planes especiales, 20 regulares y 5 carreras de continuidad de estudios; 7 carreras presenciales, 8 semipresenciales y 12 online. En nivel de postgrado, los programas se ofrecen en modalidad online.

La matrícula nueva de pregrado en primer semestre alcanzó su menor nivel en 2019 con 290¹⁴ estudiantes, experimentando un crecimiento sostenido en los años 2020, 2021 y 2022 con 366, 717 y 1.223 nuevos ingresos respectivamente. En 2023 la matrícula fue de 1.047 estudiantes nuevos, recuperando el crecimiento en 2024 con 1.238¹⁵ nuevos ingresos. Desde 2020 se realiza un proceso de admisión en segundo semestre, que incrementa la matrícula en los años 2020, 2021, 2022 y 2023 en 268, 330, 160 y 147 estudiantes nuevos respectivamente. La matrícula nueva de posgrado en 2023 fue 106 estudiantes¹⁶. La participación femenina en la matrícula nueva y total es superior al 70% en el pregrado y al 90% en el posgrado. La retención de primer año alcanza el 71, 1% para la cohorte 2022 del pregrado.

La Universidad cuenta con un Modelo Formativo, con siete componentes¹⁷, que ha sido revisado y actualizado en 2018 y en 2022, orientado a metodologías centradas en el estudiante y al fomento de su autonomía y responsabilidad, reconociendo la condición de contexto y el marco cultural de cada estudiante. Se ha desarrollado un Modelo de Diseño Instruccional para lograr la correcta implementación del Modelo Formativo en la modalidad semipresencial y online. Los componentes del Modelo se encuentran implementados y en evaluación y mejora permanente.

¹⁴ La baja matrícula en 2019 y 2020, se origina a raíz del cierre de la admisión a los programas de pedagogía.

¹⁵ Corresponde a la matrícula nueva al 22 de marzo de 2024. La cifra oficial se obtendrá al 30 de abril de 2024.

¹⁶ Ver tablas 3.1 y 3.3 de la Ficha Institucional de Datos.

¹⁷ Componentes del Modelo Formativo: Curricular, Acogida y Acompañamiento Estudiantil, Didáctico-Metodológico, Académicos, Recursos para la Docencia, Vinculación con el Medio, Investigación.



A nivel de estructura y dotación, la Universidad ha definido una orgánica alineada con sus propósitos, para facilitar el cumplimiento de éstos y su operación. Para lo cual, existen 13 direcciones que abordan los focos estratégicos y operativos, con cargos y roles definidos, procesos formalizados, procedimientos y reglamentos, apoyados por mecanismos de coordinación y comunicación para facilitar el flujo de información y la toma de decisiones. Las facultades cuentan con su propia orgánica, que considera al Decano, Secretario Académico, jefes de carrera, coordinadores, investigadores y docentes de jornada.

En 2023 la Universidad contaba con 164 colaboradores y 343 académicos, con una importante participación femenina que se refleja en el siguiente detalle:



Figura 4: Participación femenina en docencia y gestión 2023

La Universidad desarrolla sus actividades académicas y administrativas en el Campus Providencia, en el que cuenta con 1.805 m² de salas de clases, 1.897 m² destinados a talleres y laboratorios, 394 m² de biblioteca y 121 m² de salas de estudio, 1.623 m² de áreas de esparcimiento y 280 m² de casino y cafetería, además de 2 auditorios, oficinas, salas de reuniones y otros espacios necesarios para el desarrollo del quehacer institucional. Para actividades prácticas de las carreras del área de la actividad física y para otras actividades institucionales, se cuenta con las instalaciones del Anexo Santa Laura.

Para el desarrollo de los programas online y para la gestión institucional, se cuenta con un servicio de servidores, en los que se alojan las plataformas, entre ellos el servidor U+ y el servidor Moodle. Además, se dispone de Microsoft Teams ilimitado, U+ Net, Licencias educativas de Office 365 para estudiantes y docentes y salas híbridas.

A pesar de los avances señalados, la Universidad se ha enfrentado a retos financieros significativos en la gestión pues los resultados institucionales, que se vieron afectados por la fuerte caída de la matrícula producto del cierre de los programas de pedagogía y por las titulaciones masivas de los estudiantes de los programas de prosecución de estudios en pedagogía. El año 2018, ingresa Universidad Internacional SEK Ecuador como socio mayoritario, con un aporte de capital comprometido hasta 2022, con el fin de solventar el déficit provocado por la disminución proyectada de estudiantes matriculados debido al cierre de las pedagogías y fortalecer los procesos académicos y de gestión. De acuerdo a lo anterior, entre 2018 y 2022 la Universidad recibió US\$9.537.879 como aporte del sostenedor. Sin embargo, dado el contexto externo, primero con el estallido social y luego con la pandemia de Covid-19, que se alargó mucho más de lo esperado y que provocó consecuencias de receso financiero en el país, el crecimiento proyectado de la Universidad se vio ralentizado. En diciembre de 2020, la SES informó a la Universidad el inicio de un proceso de investigación a consecuencia de la situación financiera institucional, caracterizada por resultados negativos y disminución sostenida de la matrícula. Luego de una larga investigación, en la que la Universidad actuó con total transparencia, entregando toda la información requerida y explicando los motivos por los cuales los ejercicios financieros analizados eran negativos y el porqué de la disminución de la matrícula, la SES cerró la investigación y solicitó a la Universidad un Plan de Recuperación a dos años, el que fue aprobado en abril de 2022.



El Plan comprometió una serie de acciones, la mayoría de ellas ya en ejecución durante el proceso de investigación, tanto para aumentar los ingresos como para ajustar el gasto, siempre teniendo como objetivo mantener un servicio académico de calidad para nuestros estudiantes y poder cumplir con los criterios de acreditación vigentes. Entre las acciones principales, se consideró el crecimiento de la matrícula nueva mediante apertura de admisión de segundo semestre, aumento de vacantes y aumento de oferta académica, el fortalecimiento de la retención estudiantil, la recuperación de estudiantes en situación de abandono, el incremento de ingresos vía capacitación, formación continua y otros. Adicionalmente, se comprometió la concentración de actividades en un solo campus, ajustes a la estructura organizacional, asignaturas comunes inter e intra Facultades, incremento de la carga académica de académicos y directivos superiores, virtualización de la oferta académica, como medidas principales. Todas estas acciones fueron acompañadas de las respectivas proyecciones financieras orientadas a demostrar que la Universidad sería capaz de sustentar su operación al 2024 sin depender de los aportes de capital de su sostenedor principal. Los resultados financieros de los años 2022 y 2023 muestran una disminución muy significativa, del 50% por año, de la pérdida con respecto a 2021. De este modo, los estados financieros cerrados a diciembre de 2023 muestran que la Universidad ha sido capaz de salir del ciclo de pérdidas y obtener un resultado positivo en el ejercicio financiero del 2023 alcanzando la autosustentabilidad.

La Universidad ha demostrado capacidad para enfrentar desafíos significativos, considerando procesos judiciales, dificultades financieras y contingencias como el estallido social y la pandemia. La acreditación básica obtenida en 2021 junto con la aprobación y ejecución del Plan de Recuperación, reflejan un compromiso con el aseguramiento de la calidad, la autosustentabilidad y el logro de los propósitos, que se evidencia en hitos como la actualización de la Misión y Visión, incorporación de nuevas carreras, crecimiento en la matrícula, mejora de la retención y la progresiva mejora de los resultados financieros.

En este punto cabe destacar que, el desafío que el Covid-19 impuso a las instituciones de educación superior, impulsándolas a migrar todas sus actividades académicas y de gestión al entorno virtual, fue superado exitosamente por la Universidad. La experiencia acumulada desde 2015, así como la dedicación de los docentes acompañados por el equipo de la Unidad de TI Educativa, creada a inicios de 2019, antes del estallido social, cuando ya visualizábamos, en el marco del Plan Estratégico Institucional 2017-2022, el desarrollo futuro de la educación virtual, nos permitió entregar un servicio educativo online de calidad evaluado positivamente por nuestros estudiantes y académicos por sobre el 80% de satisfacción y reconocido por la Superintendencia de Educación Superior, quien realizó una fiscalización a las Instituciones de Educación Superior para evaluar la prestación de servicios de docencia y apoyo a los estudiantes en condiciones de pandemia. En esa fiscalización la SES asigna a la Universidad una calificación de cumplimiento del 100% en las 16 dimensiones revisadas, lo que evidencia el compromiso institucional con el servicio educativo y la capacidad de responder a desafíos incluso frente a circunstancias imprevistas.

Estos hitos no solo reconfiguran la Universidad en términos de su posicionamiento estratégico y su propuesta de valor sino que también sientan las bases para continuar el camino de crecimiento y consolidación, fortaleciendo el compromiso con una educación de calidad, la investigación y la vinculación con el medio.



4. ANÁLISIS CRÍTICO DE DIMENSIONES Y CRITERIOS

I. DIMENSIÓN DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN

Criterio 1. Modelo Educativo y Diseño Curricular

Modelo Formativo

La Vicerrectoría Académica es la responsable institucional de la gestión del proceso formativo y tiene como propósito generar condiciones que den respuesta a los requerimientos para garantizar el logro de los perfiles de egreso y la adecuada gestión del área. Para esto, dispone de una estructura orgánica que focaliza el desarrollo y cumplimiento de los procesos curriculares y de docencia a través de 4 Facultades y 6 Direcciones con sus respectivas unidades¹⁸, abordando la gestión y regulación de las actividades académicas, el diseño de la oferta académica, el seguimiento de la progresión de estudiantes, el desarrollo de los docentes, la investigación, la vinculación con el medio y la formación continua.

La USEK dispone de un Modelo Formativo (*Anexo 4: Modelo Formativo*), que orienta las acciones académicas destinadas a lograr una formación académica y profesional de calidad en sus estudiantes en todos los niveles, tipos, jornadas y modalidades de las carreras y programas que integran la oferta académica. El Modelo está enraizado en el ideario institucional de la Institución Internacional SEK, respetando los valores y principios de la Universidad, alineados con su Misión y Visión; define el estándar de la enseñanza y el aprendizaje en la institución; establece los objetivos educativos presentes en el proyecto académico de la Universidad y define los componentes estratégicos del Modelo: Curricular, Acogida y Acompañamiento Estudiantil, Didáctico Metodológico, Recursos para la Docencia, Cuerpo Académico, Vinculación con el Medio e Investigación.



Figura 5: Modelo Formativo USEK

En este punto, se destaca que el 80% de los docentes encuestados en el proceso de autoevaluación señala haber recibido información suficiente sobre el Modelo Formativo USEK y cómo orienta el proceso de enseñanza

¹⁸ Dirección de Docencia, Dirección de Vinculación con el Medio, Dirección de Investigación y Posgrado, Dirección de Registro Académico, Dirección de Bibliotecas y Dirección de Formación Continua.



y aprendizaje en relación a los propósitos, valores institucionales y el logro de los perfiles de egreso. De igual forma, en los Diálogos Evaluativos realizados con los docentes se destaca la valoración que hacen los docentes de la capacitación y la difusión del Modelo Formativo y su aporte a la práctica docente.

El Modelo Formativo de la Universidad SEK se integra en el plan estratégico para el período 2023-2027, a través de los proyectos de Innovación de la Oferta Académica, Fortalecimiento de la Investigación y Consolidación de la Vinculación con el Medio, asociados respectivamente a los ejes estratégicos de Calidad Formativa, Vinculación con el Medio e Investigación, Creación e Innovación.

El diseño y la implementación del Modelo Formativo se monitorea sistemáticamente y se ajusta cuando es pertinente, de acuerdo con la evaluación de los resultados educativos, cautelando así su relevancia y eficacia. Así, el Modelo Formativo ha sido revisado y actualizado en 2018, 2020 y en 2022 (*Anexo 18: Informe de evaluación del Modelo Formativo*), a través de procesos formales, participativos y de consulta a estudiantes y docentes. En este aspecto, el 79% de los docentes señala haber sido convocado a participar en jornadas, encuestas u otras instancias destinadas a la evaluación del Modelo Formativo. La última actualización del Modelo Formativo, coordinada desde la Vicerrectoría Académica, condujo a los siguientes ajustes:

Se actualizan los objetivos de ciclo y las glosas del Perfil genérico de Egreso USEK	2020
Se incluyen distintos tipos de planes de estudio y en sus diferentes niveles y modalidades de enseñanza (pregrado regular, pregrado especial, TNS y programas de posgrado).	2022
Se revisa y ajusta el uso de lenguaje inclusivo en el documento.	2022
Se incorpora la Misión y Visión actualizadas	2022
Se actualizan las políticas universitarias de acuerdo a lo aprobado a esa fecha.	2022
Se hace referencia a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) planteados por ONU en 2015, principalmente en lo relativo a los ODS 4, 5,10 y 16, que son los que se imbrican con el proyecto universitario.	2022
Se actualizan los distintos componentes del Modelo Formativo.	2022

Tabla 6: Ajustes al Modelo Formativo en 2020 y 2022

En el componente curricular, se establecen algunas especificaciones respecto del nivel (pregrado, TNS o posgrado) y tipo (regular o especial), por ejemplo: dependiendo de la naturaleza y extensión del currículo, éste incluirá más o menos asignaturas. Se configuran planes de estudios en base a ciclos formativos para los niveles de formación de Técnicos de Nivel Superior, Pregrado Regular, Pregrado Especial y Posgrado. Lo propio ocurre con los demás componentes del Modelo Formativo.

Desde 2014 la Universidad inició el desarrollo de programas semipresenciales¹⁹, combinando instancias presenciales con ambientes virtuales de aprendizaje. Desde 2020 en adelante se incorporan programas online, por lo que se implementó un diseño instruccional específico para estos programas que considera el desarrollo de capacidades en un ambiente de aprendizaje virtual, la consistencia de la modalidad de enseñanza y aprendizaje con el Modelo Curricular Institucional y la accesibilidad a estudiantes y a docentes.

Para lograr una correcta implementación de las carreras y programas en modalidad semipresencial y online, la Universidad desarrolló en 2020 el Manual para la Gestión Instruccional de la Formación Virtual en Universidad SEK, actualizado en 2023 y que incorpora, entre otros aspectos, el Marco Institucional para la Virtualidad con enfoque en el pre y en el posgrado y las orientaciones para el Diseño Instruccional (Ruta de aprendizaje, objetos virtuales de aprendizaje, acompañamiento, evaluación).

¹⁹ Una parte importante de los programas semipresenciales fueron programas de prosecución de estudios de Pedagogía en Educación Diferencial y Pedagogía en Educación Parvularia, que se dictaron en Santiago y en diversas localidades. Estos programas se encuentran actualmente cerrados.



La organización del currículo a través del Sistema de Ciclos de Formación y las definiciones de Perfiles de Egreso atinentes a la diversidad del estudiantado y a los contextos en los que ellos se desenvuelven, son aspectos clave del Modelo. De esta forma, el Modelo Formativo y el diseño curricular de los distintos programas se hacen cargo de las características de los estudiantes de los distintos tipos, niveles, modalidades y jornadas de los programas que conforman la oferta académica; está diseñado y adaptado para atender a las necesidades específicas y características tanto académicas como sociodemográficas de los estudiantes en todos los niveles formativos. Esto implica que el enfoque pedagógico, los recursos, las metodologías de enseñanza, y los servicios de apoyo están alineados con el perfil de los estudiantes, teniendo en cuenta sus diferentes contextos, habilidades, expectativas y necesidades.

Entre 2023 y enero de 2024 se llevó a cabo una revisión y actualización de la encuesta de caracterización, con el fin de rediseñar el planteamiento de las preguntas sobre sexo, identidad de género, situación de discapacidad y necesidades especiales, tomando como referencia la "Ficha de Caracterización Única para la Educación Superior Técnico Profesional" elaborada por la Subsecretaría de Educación Superior. Además, se incorporaron preguntas que permiten clasificar a los nuevos estudiantes en relación a su nivel de alfabetización digital. (*Anexo 22: Informe de Caracterización de Estudiantes*)

Si bien en esta encuesta se recogen datos de los estudiantes de posgrado y se realiza una [caracterización sociodemográfica](#) es un desafío para la Universidad realizar una caracterización más específica que incluya una encuesta de caracterización que recoja antecedentes relevantes para la gestión de los programas de posgrado.

Con el objetivo de mantener actualizados los distintos componentes del Modelo Formativo, desde el último proceso de acreditación, se ha llevado a cabo la revisión y actualización de distintos manuales, reglamentos, instructivos y otros documentos orientadores, según el siguiente detalle:

Documento actualizado	Año
Metodología de Seguimiento A+S, Plan de desarrollo de la Investigación, Instructivo de Ayudantía, Reglamento de Propiedad Intelectual e Industrial, Reglamento del Comité de Ética, Reglamento de Reconocimiento de Estudios, Protocolo de Reconocimiento de aprendizajes Previos	2020
Instructivo que regula la Carga Académica, Procedimiento para el Cierre de Carreras o Programas, Manual para la elaboración del Plan de Cierre de Carrera o Programa, Procedimiento para la Creación de Carreras o Programas , Modelo curricular (sistema de transferencia de créditos)	2021
Reglamento de Carrera Académica , Marco Institucional de VcM, Reglamento Académico General de Pregrado, Reglamento General de Posgrados y Postítulos	2022
Plan de Capacitación y Desarrollo Profesional Docente, Plan de Acompañamiento y Permanencia Estudiantil, Instructivo de Tutorías, Instructivo que regula el Plagio y la Vulneración de los Derechos de Autor, Normas Generales para Trabajos de Titulación y/o Graduación	2023

Tabla 7: Actualización de documentos 2020 - 2023

También se han actualizado en forma periódica los Reglamentos de titulación por carrera y facultad.



Hasta el año 2023 la implementación del Modelo Formativo puede resumirse de la siguiente manera:

Componente	Mecanismos para su implementación	Estado actual de implementación
Curricular	Aplicación currículo innovado y actualizaciones del Perfil de Egreso. Mecanismos de evaluación del currículo. Actualización de los Ciclos de Formación al interior de los planes de estudio de las carreras de pregrado. Actualización de Programas de Asignaturas. Información de encuesta de titulados y empleadores para la revisión curricular Comité Curricular (Anexo 13: Desarrollo del Currículo Innovado)	Implementado con diferente gradualidad dependiendo de la data de las carreras y el calendario de actualizaciones.
Incorporación, Acogida y Permanencia Estudiantil	Aplicación de test psicoeducativos y encuesta socioeconómica. Análisis cualitativos de los resultados de los porcentajes de reprobación/aprobación. Informes de Permanencia Estudiantil. Informes del estado de re matrícula de los estudiantes. Plan de Acogida y Permanencia Estudiantil: Tutorías, Ayudantías, Mentorías	Implementado en el pregrado. Este componente se aplica a pregrado, con un menor desarrollo de las mentorías.
Didáctico- Metodológico	Revisión de Pautas de Evaluación. Orientaciones de la Unidad de Curriculum y Evaluación. Socialización de buenas prácticas en el aula	Implementado.
Cuerpo Académico	Políticas académicas y normativa reglamentaria. Plan de Capacitación y Desarrollo Profesional Docente. Perfil del Docente USEK. Procesos de Capacitación de los docentes. Encuesta de Evaluación Docente. Compromisos académicos.	Implementado, con oportunidades de mejora en cuanto a la retroalimentación de los resultados de la evaluación a los docentes.
Recursos para la Enseñanza	Laboratorios y talleres generales y disciplinares y/o profesionales. Biblioteca con colección digital y física de colección general y especializada para todas las carreras. Existencia de E-campus para la enseñanza y el aprendizaje virtual. Existencia de un Repositorio Institucional. Existencia de plataforma informática de registro académico. Aulas con equipamiento audiovisual y aulas equipadas para sistema híbrido de aprendizaje	Implementado, con una oportunidad de mejora en la revisión de estándares.
Investigación	Marco del Sistema de Ciencia. Concurso de proyectos internos. Apoyo financiero para publicaciones. Apoyo en capacitación en especialidad. Comité de Ética en Investigación. Capacitación en competencias investigativas. Reglamentos	Implementado, con oportunidades de mejora en lo referido al desarrollo de investigación equivalente en las facultades.
Vinculación con el Medio	Política y Modelo de Gestión de la Vinculación con el Medio. Comité institucional de VCM. Actividades de VCM Encuestas de satisfacción de actividades de VCM. Modelo para la evaluación de la VcM. Plataforma de registro y seguimiento (VIME)	Implementado, con desarrollos iniciales en lo referido a la evaluación de la contribución de actividades de VcM.

Tabla 8: Implementación del Modelo Formativo

Se constata en el proceso de autoevaluación, específicamente en lo referido al Modelo Formativo USEK, que se cuenta con un Modelo consolidado, revisado y actualizado en forma sistemática, apoyado por un conjunto de manuales, reglamentos, instructivos y otros, disponibles en la página web, que facilitan su implementación. El Modelo se encuentra alineado a los propósitos institucionales expresados en sus estatutos y en su Proyecto Académico.



Currículo universitario

El currículo universitario de la Universidad SEK está basado en capacidades²⁰, lo que se traduce en diseñar currículos que no solo establezcan expectativas de aprendizaje, sino que también definan claramente lo que los estudiantes serán capaces de hacer y ser al final de su formación.

De acuerdo a las tendencias actuales en la Educación Superior y particularmente al Modelo Formativo, la Universidad a nivel de carreras y programas ha definido una estructura del currículo universitario que lo organiza, en una primera instancia, a través de ciclos de formación de carácter básico, profesional y de síntesis. Cada ciclo se asocia con un determinado objetivo genérico, que orienta las actividades académicas curriculares de los cuales se desprenden atributos o cualidades que el estudiante deberá poseer al finalizar su plan de estudio. Estos atributos constituyen las glosas del Perfil Genérico de Egreso USEK. Para ello se dispone de una matriz de correspondencia curricular, que permite mantener la consistencia interna entre las glosas del perfil de egreso, los objetivos de cada ciclo, las asignaturas y sus programas de estudio, además de la consistencia respecto de las condiciones de ingreso de los estudiantes y del medio externo en que se desempeñarán los titulados.



Figura 6: Construcción del Perfil de Egreso

El Perfil de Egreso considera seis glosas generales que describen capacidades que orientan la elaboración del perfil de egreso de una carrera o programa en particular. Es decir, el perfil de egreso resulta de una articulación entre las orientaciones generales y los aspectos específicos de cada disciplina o profesión, garantizando esto el alineamiento de los perfiles de egreso con los propósitos formativos institucionales. (*Anexo 14: Ejemplos de programas con glosas del Perfil de Egreso*)

La estructura del currículo permite, entonces, diseñar el [plan de estudios](#) y construir la malla curricular, identificando todos los elementos necesarios para el posterior diseño micro curricular. En el plan de estudios y en la malla curricular de una carrera/programa es posible distinguir las asignaturas según el ciclo formativo al que pertenecen, los créditos de cada asignatura, el tipo de asignatura y otros elementos que apoyan y facilitan el desarrollo del proceso de diseño curricular elementos que han sido perfeccionados también a través de los procesos de autoevaluación de carreras.

La extensión de un ciclo de formación, sea este básico, profesional o de síntesis, dependerá del tipo de programa – si este es de pregrado regular o especial, TNS o posgrado. Son las comunidades académicas disciplinares y/o profesionales las que deberán identificar las asignaturas propias que contiene cada ciclo de acuerdo a la definición de sus resultados de aprendizaje.

En el posgrado la estructura de ciclo varía privilegiándose el ciclo profesional o de síntesis por la naturaleza propia del programa. Ello hace además que se privilegien las asignaturas núcleo y de electividad, versus las de formación general. En el pregrado especial, por las características propias de la estructura curricular de este tipo de programas y de sus condiciones de ingreso, igualmente se privilegian los dos últimos ciclos y las asignaturas profesionalizantes y de síntesis disciplinar y profesional.

El currículum y sus asignaturas se definen a través de resultados de aprendizaje, que articulan acciones con saberes disciplinarios y/o profesionales, de modo de desarrollar las capacidades generales al interior del

²⁰ En el modelo basado en capacidades se establece que el proceso formativo de los individuos apunta a lo que son capaces de lograr (ámbito del hacer), y en ese mismo proceso se le está entregando el manejo de sus libertades (ámbito del ser).



proceso de apropiación del saber disciplinario y/o profesional, de modo que se definen los espacios, asignaturas y áreas de formación propiamente disciplinarias y/o profesionales dentro del conjunto de las asignaturas. Así, cada carrera selecciona los saberes disciplinarios base o nucleares que la constituyen, configurándose el centro articulador del currículum. Estos elementos dan origen a una clasificación de las asignaturas de acuerdo al tipo de saberes y desempeños asociados que se proponen lograr:

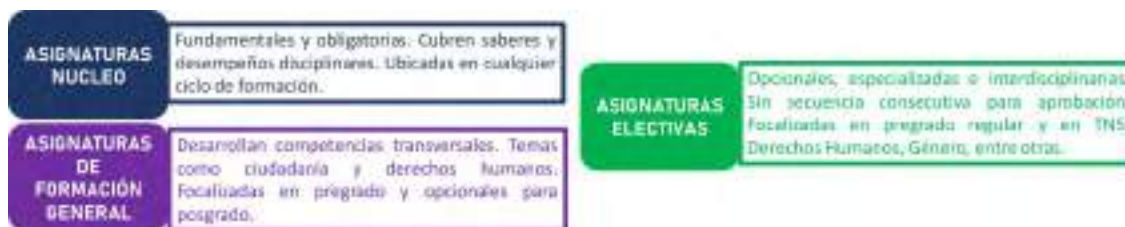


Figura 7: Tipos de asignaturas en el currículum USEK

La Universidad dispone de procedimientos estandarizados para el diseño y revisión de los perfiles de egreso de las carreras, para la construcción del plan de estudios y para el diseño de los programas de asignaturas. Se cuenta con un formato específico para el diseño de las asignaturas, que considera los siguientes aspectos:

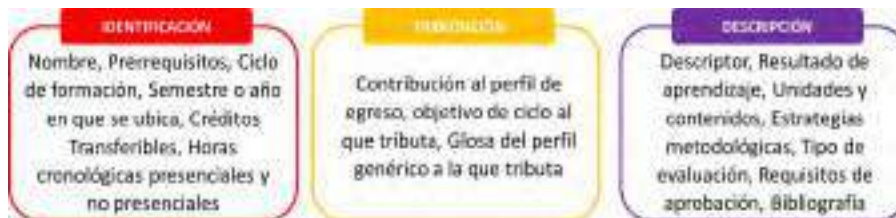


Figura 8: Estructura de Programa de Asignatura

La formación en línea de la USEK se estructura mediante un Modelo de Diseño Instruccional que asegura calidad y coherencia educativa. La Unidad de TI Educativa y Virtualidad coordina este proceso, brindando servicios de soporte a toda la institución. Los diseñadores instruccionales evalúan y asisten en el uso del Espacio Virtual de Aprendizaje (EVA), para el desarrollo de las tareas docentes en el aula virtual, y ayudando a los profesores con la gestión de e-learning. Esto incluye desde el poblamiento de las aulas virtuales hasta la publicación de materiales y creación de recursos digitales educativos. Los Coordinadores de Ciclo orientan a los docentes en la planificación y realización de actividades de enseñanza que cumplen con los estándares de los programas de estudio y están alineadas con el Modelo Formativo Institucional. Las unidades didácticas se planifican para adaptarse a los ambientes virtuales y cumplir con las demandas de los ciclos formativos, asegurando un desarrollo progresivo de las capacidades estudiantiles a través de una ruta de aprendizaje establecida. *(Anexo 19: Manual para la gestión instruccional de la formación virtual)*

La estructura del diseño curricular recoge los lineamientos del Modelo Formativo y del Proyecto Académico, reconociendo las características y el contexto sociocultural del estudiantado, lo que se cautela a través de los distintos formatos y procedimientos asociados al diseño tanto del perfil de egreso como de los programas de asignaturas. Se diseñan planes de estudio y mallas curriculares que atienden a los parámetros del sistema nacional de regulación y acreditación, con programas que consideran la formación práctica durante la carrera, mediante modalidades progresivas y articuladas y la inclusión de contenidos pertinentes al cumplimiento del perfil profesional definido por la USEK, y en el caso que lo hubiere por los entes reguladores de las disciplinas y/o profesiones.

El diseño y la actualización de las distintas carreras y/o programas está sujeto a las normas y procedimientos institucionales, los que están establecidos desde disposiciones tales como la Política de Apertura y Cierre de



Carreras o Programas Académicos, el Manual de Procesos, el Procedimiento para la Creación de Carreras o Programas, el sistema de transferencia de créditos, entre otros. Todos estos documentos se revisan periódicamente y se actualizan cuando corresponde. Cabe señalar que en 2022 se redefinieron algunos aspectos de la presentación de nuevos proyectos de carreras /programas, de modo de ajustarse a los requerimientos planteados por la CNA para la solicitud de apertura de nuevos programas para las instituciones en acreditación básica. *(Anexo 21: Proyectos de Carrera)*

Los programas de las asignaturas están explícitamente alineados con los resultados de aprendizaje (glosas) definidos en los Perfiles de Egreso, lo que contribuye a la coherencia educativa a lo largo de la carrera del estudiante y el conocimiento del perfil de egreso tanto por parte de los docentes como de los estudiantes.

Para el diseño e implementación de los programas la Universidad realizó algunos ajustes en 2022, con el objetivo de considerar la diversidad cultural y lingüística de los estudiantes y la perspectiva de género para garantizar la igualdad de oportunidades. Estas acciones son:

Acción	Descripción	Año
Actualización del Programa de Acompañamiento (en Primer Año del Plan de Estudios)	En 2022 se incorporan contenidos de Derechos Humanos y Perspectiva de Género, contemplando conceptos, fundamentos y evolución de los Derechos Humanos, violencia, discriminación y equidad de género y la Política y Modelo USEK de Prevención, investigación y sanción de acuerdo a la ley 21.369	2022
Incorporación permanente de Formación General de Equidad de Género en nuestra sociedad	A partir del 2022 se incorpora de forma permanente el curso de Formación General de Equidad de Género en Nuestra Sociedad	2022

Tabla 9: Actualizaciones de Programas y Cursos enfocados en Derechos Humanos y Equidad de Género– 2022

Los mecanismos de aseguramiento de la calidad para el diseño curricular y su año de implementación se muestran en la tabla a continuación, en los que se destacan los nuevos mecanismos instalados desde el último proceso de autoevaluación y acreditación.

Mecanismo	Año inicio
Currículo innovado con: Metodología USEK con orientaciones específicas para actualización curricular.	2018
Estructura de ciclo: Tres ciclos de formación: básico, profesional y de síntesis.	2008
Categorización de asignaturas: núcleo, electivas y de formación general.	2005
SCT: Sistema de Créditos Transferibles.	2019
Programaciones académicas: Operacionalización de los programas de asignaturas.	2019
Nuevos formatos de programas de asignatura ajustados a resultados de aprendizaje y tributación a glosas del perfil de egreso.	2019
Perfiles de egreso ajustados a glosas genéricas actualizadas: Matriz de consistencia curricular.	2021
Estructura curricular con diseño evaluativo de ciclos de formación: Evaluación integrada de ciclo.	2022
Medios y recursos didácticos diseñados de acuerdo al tipo de plan curricular y su modalidad (online, semipresencial y presencial).	2005
Currículo vinculado a resultados de aprendizaje en concordancia con los objetivos de ciclo y estos con relación a las glosas del Perfil de Egreso.	2019
Evaluaciones diagnósticas o de entrada vinculadas a las asignaturas.	2022
Consultas a actores claves a través del sistema de seguimiento de titulados.	2009

Tabla 10: Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad del Currículo USEK

En relación con lo anterior, en el proceso de autoevaluación se constató que existen y se aplican de manera sistemática procesos y procedimientos para el diseño curricular en todos los niveles formativos que ofrece la Universidad, así como para la actualización de programas y carreras, que están alineados con las orientaciones



del Modelo Formativo USEK, dando consistencia al cumplimiento de los propósitos de la formación y a mantener actualizados los distintos programas formativos. Para las carreras de TNS, el diseño curricular consideró las orientaciones de Chilevalora que estaban vigentes al momento de su creación. Por lo anterior, se está avanzando en la revisión del Marco de Cualificaciones Técnico Profesional para la actualización del diseño curricular de la oferta de programas Técnicos de Nivel Superior.

Un tema que surge como oportunidad de mejora, se refiere a la necesidad de incorporar en el currículo de los programas, a nivel de los programas de asignatura, elementos que permitan habilitar a los estudiantes en el desarrollo de competencias digitales, para hacer uso de las diferentes plataformas (Moodle, ECampus, Portal Estudiantil, entre otras) desde su incorporación a la Universidad.

En este punto, resulta relevante señalar que en el proceso de autoevaluación, un 86,5% de los estudiantes considera que el diseño del plan de estudios de la carrera/programa favorece la progresión académica y el desarrollo del aprendizaje y el 84,7% de los docentes señala que el diseño curricular se hace cargo del perfil de ingreso y las características de las y los estudiantes, para la progresión de su proceso formativo. También es destacable que el 89,4% de los titulados estima que el diseño curricular de la carrera que estudió en USEK contempló las herramientas necesarias para su inserción en el espacio laboral, como así mismo lo señala el 95% de los empleadores encuestados.

En resumen, la Universidad cuenta con mecanismos e instrumentos que definen la estructura del currículo y que garantizan la consistencia de éste con las especificaciones y orientaciones del Modelo Formativo. Estos mecanismos son formales, están contenidos en documentos oficiales y responden a las políticas y normas vigentes.

Actualización curricular

Respecto de la revisión y actualización de las carreras y programas, tal y como lo indica el proceso de Actualización de Programa Académico de Pregrado, en el Manual de Procesos USEK, la actualización del Perfil de Egreso supone por parte del Consejo de cada Facultad un análisis de los factores de cambio de un plan de estudio. Cada cinco años (para los planes de 4 años de duración) o seis años (para los planes de 5 años). La revisión del perfil de egreso y plan de estudios se realiza en períodos que comprenden la duración del plan de estudios más un año adicional, siempre con el monitoreo permanentemente del medio externo para detectar nuevas condiciones que ameriten un cambio en el plan de estudios, lo que se encuentra formalmente establecido, así como la participación de informantes clave.



Figura 9: Informantes clave para la actualización curricular

La revisión de los Perfiles de Egreso es una práctica habitual y prioritaria, que se realiza a través de los Comités Curriculares y unidades académicas, incorporando también a agentes externos (titulados, empleadores, otros) garantizando que los objetivos educativos se mantengan actualizados y sean relevantes al desarrollo de la profesión, de acuerdo a un plan de revisión y actualización curricular que se cumple sistemáticamente y que se coordina desde la Vicerrectoría Académica.



Como principio general, los programas de estudio se revisan en función del análisis y requerimientos del cuerpo académico por actualizaciones de las diferentes disciplinas, del ejercicio profesional, de la tecnología u otras.

De acuerdo al procedimiento establecido por la Universidad en 2009 para la Evaluación del Perfil de Egreso, y como lo destaca también el proceso levantado en el Manual de Procesos USEK, una de las instancias de evaluación externa la constituyen los empleadores de nuestros titulados, recogiendo su opinión acerca de la importancia de los atributos del perfil de egreso en las actuales y futuras demandas del mundo del trabajo. Otra de las instancias es la participación de titulados en los procesos de revisión y actualización curricular. En ambos casos se observa una oportunidad de mejora en sentido de promover una mayor participación, en instancias sistemáticas de revisión y actualización curricular.

El proceso de revisión y actualización curricular en la Universidad SEK está bien estructurado e involucra una serie de pasos y responsables para asegurar la relevancia y calidad del plan de estudios, que se resumen a continuación:



Figura 10: Roles y responsabilidades en la actualización curricular

Entre 2019 y 2023 se han realizado diversos procesos de revisión y actualización de programas y carreras por Facultad:

FACULTAD	2019	2020	2021	2022	2023
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CULTURA	2	1		3	3
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS		2	1		3
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES	2	2		1	1
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	2	1	2	2	3
Total de programas con actualizaciones curriculares por año	6	6	3	6	10

Tabla 11: Revisiones y actualizaciones curriculares 2019 - 2023

Las revisiones y actualizaciones se distribuyen de la siguiente manera en relación con el nivel y tipo de programa que ha sido revisado y actualizado:

NIVEL DE PROGRAMA	2019	2020	2021	2022	2023
TNS					2
Pregrado Regular	5	1	2	5	3
Pregrado Especial	1	5	1		5
Posgrado				1	
Total de programas con actualizaciones curriculares por año	6	6	3	6	10

Figura 11: Actualizaciones curriculares por nivel de programa



De acuerdo al tipo de revisión y actualización curricular, la distribución por año es la siguiente:

Tipo de revisión y actualización	2019	2020	2021	2022	2023
Ajuste distribución carga lectiva de asignaturas y peso del plan de estudios	1	1	0	1	6
Ajuste glosas Perfil de Egreso	1	0	2	4	1
Ajuste MCTP	0	0	0	0	2
Nuevo Plan de Estudio	1	5	1	1	1
Ajustes denominación asignaturas, revisión requisitos de ingreso, líneas disciplinares	3	0	0	0	0
Total de programas con actualizaciones curriculares por año	6	6	3	6	10

Tabla 12: Tipos de revisiones curriculares por año

Para el año 2024, de acuerdo a las políticas institucionales y al calendario que se gestiona desde la Vicerrectoría Académica, se han iniciado procesos de revisión y ajustes a 12 programas y carreras²¹.

Como se observa de las tablas anteriores, la revisión y actualización curricular es una práctica permanente en la Universidad, lo que contribuye a mantener la relevancia y calidad de los programas para responder dinámicamente a los desafíos del entorno.

En los Diálogos Evaluativos con Docentes, se destaca que existen instancias para evaluar los programas, perfiles y planes, sin embargo, se observa un espacio de mejora orientado a incrementar la participación de los docentes a honorarios en estos procesos.

Apertura de carreras y programas y definición de vacantes

La oferta académica USEK responde a las definiciones fundamentales entregadas por la Misión, Visión y propósitos institucionales y a las necesidades del medio actual. Existen procesos y protocolos formales y actualizados que regulan la apertura y cierre de carreras y planes de estudios, cuyo contenido permite el aseguramiento de la calidad para el diseño y provisión de su oferta. Estos protocolos y procedimientos se encuentran, en su estructura general, ajustados a los procesos levantados por el Manual de Procesos de USEK y se aplican de manera sistemática.

Para el diseño de la oferta académica se considera el análisis de contexto, que contempla diagnósticos de nuevas áreas de desarrollo de programas académicos, luego el análisis interno para verificar la viabilidad académica y financiera, para, validadas ambas instancias, solicitar la apertura de una determinada carrera o programa. Considerando que la Universidad está acreditada en el nivel básico, el proceso de apertura de nueva oferta académica ha experimentado algunos ajustes para responder adecuadamente a los requerimientos que plantea la Circular N° 33 de la CNA. Como parte del proceso de análisis de la oferta académica se realizan levantamientos de información disponible en el medio, además de una mirada prospectiva de las tendencias observadas en el ejercicio profesional, en el campo laboral, en la oferta del sistema y otros, elementos que aportan antecedentes para configurar la oferta. *(Anexo 16: Informes de Prospección)*

Se cuenta con distintos procesos, procedimientos, manuales e instructivos que buscan disponer de una oferta académica pertinente, actualizada y que permita el crecimiento de la matrícula nueva y total. La Vicerrectoría Académica establecerá anualmente en el calendario académico un periodo para la recepción de propuestas de creación, apertura de la admisión de carreras o programas que no podrá extenderse más allá del 30 de mayo de cada año, habida consideración que los proyectos de nuevas carreras y programas deben ser presentados a la CNA a más tardar el 30 de junio.

²¹ Ciencias de la Actividad Física y el Deporte / Derecho / Diseño y Desarrollo de Video Juegos/ Enfermería/ Licenciatura en Educación/ Licenciatura en Trabajo Social / Magíster en Educación/ Magíster en Estrategias Didácticas para Trastornos del Espectro Autista/ Obstetricia y Neonatología/ Psicología/ TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica/ TNS Preparación Física



El proceso de diseño de la oferta académica cuenta con los subprocesos de análisis de nueva oferta y de revisión de propuesta de nueva oferta, que para todos los tipos de programas considera las siguientes actividades:



Figura 12: Proceso de apertura de nueva oferta

Además, semestralmente en el Consejo Universitario se efectúa un análisis de los resultados del proceso de admisión para cada semestre y de la estructura de la [oferta académica](#), de modo de revisar el alineamiento con los propósitos institucionales y sentar bases para la proyección del próximo período.

La evolución de la oferta académica, considerando el período 2019 hasta 2024 de la oferta vigente con admisión de estudiantes nuevos, muestra un cambio significativo en las modalidades de los programas, marcada por una creciente participación de los programas en modalidad online o no presencial, tanto en el pregrado como en el posgrado, desde un 3,23% en 2019 a un 57,14% en 2024²², esto en línea con los objetivos presentes en el PEI 2017-2022 y en los propósitos institucionales, ya que para la Institución son fines orientadores la no discriminación, la inclusión académica y equidad en las oportunidades para personas con capacidades diversas²³, entre otras, los que dirigen su desarrollo, para entregar oportunidades de educación y desarrollo a personas que requieren flexibilidad territorial y de horarios.

Este crecimiento de la modalidad online va aparejado con una menor representación de la modalidad presencial y semipresencial que se sitúan en un 28,57% y un 14,29% respectivamente para 2024, consistente con la estrategia institucional en respuesta a las demandas de flexibilidad en la educación y a otros factores internos y externos. Este desarrollo de la modalidad online ha implicado la necesidad de avanzar en la adopción de tecnologías de aprendizaje en línea, diseño de un modelo instruccional, capacitación a los docentes para la docencia con componentes virtuales, entre otros aspectos que están permitiendo a la Universidad adaptarse a nuevos paradigmas educativos que valoran la virtualidad y la flexibilidad.

Específicamente, en el caso del pregrado, al año 2024 la oferta no presencial en los programas vigentes con estudiantes nuevos, alcanza un 57,14%, mientras que las modalidades semi presencial y presencial, alcanzan una representación del 14,29% y 28,57% respectivamente. En el posgrado, la oferta es 100% no presencial igual que en el caso de los dos programas de Licenciatura no conducentes a título y el programa TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica.

²² Los datos de la oferta 2024 corresponden a los contenidos en las tablas 2.1 y 10.1 de la Ficha Institucional de Datos, referidas a la oferta académica de pre y de posgrado respectivamente.

²³ Contenidos en el artículo 4 de sus Estatutos



Modalidad	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Presencial	48,39%	37,84%	20,63%	21,95%	21,05%	28,57%
Semipresencial	48,39%	45,95%	38,10%	26,83%	26,32%	14,29%
No Presencial	3,23%	16,22%	41,27%	51,22%	52,63%	57,14%

Tabla 13: Evolución de la composición de la oferta académica vigente con alumnos nuevos 2019 - 2024

A nivel de pregrado, la Universidad cuenta con programas regulares y con programas especiales. Los programas especiales corresponden a las Licenciaturas no conducentes a título y a los programas de continuidad de estudios. En este último caso, se ha pasado de un 25% de los programas especiales en modalidad online en 2019 al 100% de ellos en modalidad online en 2024, consistentemente con la estrategia institucional.

En el caso de los programas regulares, se tiende a una composición que privilegia la presencialidad, especialmente por los programas de la Facultad de Ciencias de la Salud, si bien se ha incorporado desde 2021 la modalidad semipresencial con gran aceptación. La evolución de la participación de las distintas modalidades en los programas regulares se muestra en la siguiente tabla:

Modalidad	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Presencial	61,90%	70,00%	34,21%	32,14%	29,63%	41,67%
Semipresencial	38,10%	30,00%	34,21%	32,14%	33,33%	20,83%
No Presencial	-	-	31,58%	35,71%	37,04%	37,50%

Tabla 14: Evolución de la composición de la oferta académica vigente con alumnos nuevos de los programas regulares de pregrado, 2019 - 2024

Como parte del Plan de Recuperación, la Universidad proyectó la apertura de una cierta cantidad de programas y carreras, que –por la condición de acreditación básica– fueron presentadas para autorización de la CNA, según el siguiente detalle:

Carrera / Programa	Año	En Plan de Recuperación	Observaciones
Administración Pública		X	No autorizada por CNA
Terapia Ocupacional Semipresencial	2022	X	CNA indica que no corresponde presentar solicitud por modalidades
Trabajo Social Plan Regular Online		X	
Ingeniería en Logística		X	No autorizada por CNA
Psicopedagogía		X	No autorizada por CNA
Técnico en Alimentación y Nutrición	2023	X	Luego de un análisis del entorno y de las condiciones laborales de la carrera, se decidió no presentarla a CNA
Técnico en Análisis Químico y Biológico		X	No autorizada por CNA
Plan Especial de Ingeniería Civil Industrial		X	Se presentó como solicitud de aumento de vacantes. No autorizada por CNA
Modalidad Semipresencial Nutrición y Dietética		X	No autorizado por CNA
Jornada Diurna de Derecho		X	No autorizado por CNA
Magíster en Intervención Social Interdisciplinaria		X	No autorizado por CNA
Magíster en Prescripción del Ejercicio y Readaptaciones de Lesiones		X	No autorizado por CNA
Administración Pública		X	No autorizada por CNA
Magíster en Psicología Jurídico Forense		X	No autorizado por CNA.
Ingeniería en Ciencia de Datos		X	
Magíster en Educación	2024	X	Luego de los rechazos del año 2022 y 2023 se decide postergar su presentación a CNA
Administración Pública		X	Aprobada por CNA para integrarse a la oferta 2024.

Tabla 15: Solicitudes de nueva oferta académica a CNA, 2022 -2024



La oferta de programas de posgrado de la Universidad, que incluye actualmente dos programas en el área de Educación, ha experimentado un crecimiento menor al inicialmente proyectado. Esto responde a una serie de factores internos y a la acreditación obtenida en el nivel básico, que ha restringido la autonomía para la creación de nuevos programas sin previa autorización de la CNA, lo que ha tenido repercusiones en el crecimiento institucional. En este sentido, se reconoce la necesidad de fortalecer las estrategias internas, avanzar en la superación de las limitaciones actuales y potenciar el desarrollo integral de la oferta académica de posgrado en áreas del conocimiento prioritarias para la Universidad.

La decisión de qué programas y carreras continuar, introducir o cerrar surge del análisis tanto de los propósitos institucionales como de las condiciones internas y externas, revisando permanentemente el alineamiento de su oferta académica con las definiciones estratégicas institucionales, el contexto interno y el contexto externo, así como la empleabilidad de las carreras. La Universidad ha ajustado su portafolio académico no solo para alinearlo con sus propias metas estratégicas sino también para responder dinámicamente a las realidades del mercado laboral y la sociedad en general.

La Universidad ha demostrado capacidad de autorregulación y compromiso con la calidad, tomando decisiones responsables como el cierre de algunos programas y carreras, con el objetivo de concentrar y potenciar las áreas que la Universidad ha identificado como críticas y sostenibles. Un ejemplo de ello fue la revisión que concluyó en la necesidad de no perseverar en la oferta de algunos programas de TNS y otros profesionales, lo que, si bien reduce la cantidad de vacantes, permitirá a la Universidad focalizar mejor el desarrollo de sus áreas del conocimiento.

Las vacantes anuales en cada carrera o programa se definen a partir de tres variables principales: la proyección del Plan Estratégico Institucional y su operacionalización en las orientaciones estratégicas que anualmente establece la Junta Directiva para la elaboración presupuestaria, los estudios de demanda y el análisis de las capacidades internas de la institución. Esto se aplica indistintamente para todos los niveles, tipos, modalidades y jornadas.

La definición de las vacantes para cada programa que la Universidad incorpora a su oferta académica anual, se establece considerando los siguientes principios y criterios:



Figura 13: Criterios para la definición de vacantes

Todos los años el [Consejo Universitario analiza cada carrera en particular, su contexto y situación interna, su matrícula histórica y su posicionamiento, lo que lleva a una definición de vacantes diferenciada por programa.](#) Junto a las vacantes, se hace una propuesta de aranceles en la que se tienen en cuenta las variables descritas anteriormente, así como factores económicos internos y externos y otros, considerando los lineamientos presupuestarios en materia de reajustes anuales.

Durante el período 2017-2022, se realizaron avances como la expansión de la educación virtual, innovaciones curriculares y la mejora de indicadores de retención, entre otros. A pesar de desafíos como el estallido social y la pandemia, que impactaron áreas como la vinculación internacional y las metas de matrícula, la Universidad



demonstró capacidad para adaptarse y reformar su oferta académica. Con la implementación del Plan Estratégico Institucional 2023-2027, aspira a consolidar su posición y dirigir sus esfuerzos estratégicamente durante este nuevo período hacia 5 ejes específicos, de los que los ejes Calidad Formativa y Fortalecimiento y Sustentabilidad Financiera, están enfocados en aumentar las vacantes y abrir nuevos programas, aspecto que se releva además en las entrevistas realizadas a los decanos y decanas en el marco del proceso de autoevaluación, entrevistas en las que señalan como uno de los grandes desafíos de la Universidad el mantener y potenciar la matrícula para asegurar la viabilidad institucional, como base para el desarrollo.

Al igual que en el caso de la apertura de nueva oferta académica, el aumento de vacantes debe ser autorizado por la CNA, lo que, si bien es una restricción, ha permitido a la Universidad, en conjunto con el plan de recuperación comprometido con la Superintendencia de Educación Superior, optimizar el diseño de su oferta y de sus vacantes. Esto ha significado, por ejemplo, el cierre de algunos programas y de esa forma focalizar las vacantes en programas que se estima tienen proyección en el tiempo, lo que se evidencia en los resultados de cobertura de vacantes especialmente en los años 2021 a 2023, que muestra una tendencia a la mejora y, especialmente, a la estabilidad, con pocos casos de sobrecoberturas importantes como las que se dieron en los años a 2019 y 2020²⁴. Del proceso autoevaluativo, queda como desafío mantener la tendencia en la mejora de los indicadores de cobertura.

La Universidad ha tenido presentes las observaciones y exigencias de los organismos reguladores, CNA, CNED y SES, a la hora de proyectar su crecimiento futuro, así como sus capacidades internas y el cumplimiento de su plan estratégico institucional, para garantizar un crecimiento sostenido de la matrícula, a partir de la capacidad instalada, y asegurando la calidad del servicio académico a sus estudiantes. El [aumento de vacantes](#) y la incorporación de nuevos programas son parte de las medidas adoptadas para abordar estas recomendaciones y responder a las necesidades de los estudiantes y del desarrollo del proyecto institucional.

Cierre de carreras y programas

Las carreras o programas podrán encontrarse en uno de los siguientes estados, reconocidos por el Sistema de Información para la Educación Superior (SIES): Vigente con Admisión, Vigente sin Admisión de estudiantes nuevos o Cerrada.

El cambio de estado de una carrera o programa vigente es propuesto a la Rectoría por la Vicerrectoría Académica, previa consulta a la unidad académica correspondiente. Las razones por las cuales se acoge el cambio de estatus de una carrera de Vigente con Admisión a Vigente sin Admisión, se fundamenta en aspectos tales como en el análisis de la evolución de las condiciones de empleabilidad del mercado laboral, cambios en el marco regulatorio, matrícula bajo lo requerido para una adecuada experiencia universitaria en el aula y otras circunstancias que imposibiliten continuar con la ejecución de la carrera o programa.

Transcurrido el tiempo de duración del Plan de Estudios de la carrera o programa sin admisión, la Vicerrectoría Académica solicita a la unidad académica respectiva elaborar el Plan de Cierre específico cuando proceda, de acuerdo a las definiciones generales establecidas para estos casos. Este plazo puede adelantarse en el caso de impedimento mayor, como un cambio sustantivo en el marco regulatorio de las profesiones u otras condiciones que ameriten iniciar un proceso de cierre, como sucedió con los programas de pedagogía.

Se dispone de políticas, procesos y procedimientos formales establecidos para el cierre de programas académicos. En 2020 se rediseñó el formato del Plan de Cierre, con el fin de incorporar todos los aspectos contenidos en el Reglamento de la Subsecretaría de Educación Superior que regula los procesos y planes de cierre de sedes, carreras o programas de instituciones de educación superior, en conformidad con lo dispuesto en el artículo 25 ter de la ley N.º 20.129, cautelando la progresión de los estudiantes vigentes hasta su titulación. La Universidad ha avanzado en la implementación y sistematización de los procesos y

²⁴ En tabla 15 de la Ficha Institucional de Datos



procedimientos relatados con anterioridad, que han permitido ajustar progresivamente su oferta académica, como es el caso del cierre de los programas de pedagogía, respecto de los que el Consejo Nacional de Educación, mediante el Acuerdo N° 071/2020 informa favorablemente la solicitud de revocación del reconocimiento oficial de dichas carreras.



Figura 14: Elementos del Plan de Cierre de una carrera/programa

La información académica y curricular de las carreras o programas cerrados²⁵ y de los estudiantes que las cursaron es registrada y custodiada por la Secretaría General y la Dirección de Registro Académico. Secretaría General informa al ente regulador externo que corresponda el cierre de la carrera o programa, y realiza los trámites pertinentes conforme a la legislación vigente.

De acuerdo a lo señalado en la Ficha Institucional de Datos, 4 programas Técnicos de Nivel Superior han pasado a estado de vigencia 2, es decir, sin admisión de estudiantes, paso previo al inicio del cierre del programa. Esto se origina en el análisis del comportamiento de su matrícula y a una combinación de factores que se han considerado, como es el bajo interés en los programas TNS que se refleja en la ausencia de matrículas nuevas desde el año 2021 al 2023 en cuatro de los siete programas ofrecidos. Este indicador es una señal clara de la necesidad de reevaluar y posiblemente redireccionar los recursos y esfuerzos institucionales hacia programas que atraigan a más estudiantes y respondan mejor a las necesidades actuales de formación profesional. De los programas que lograron matrícula de estudiantes nuevos, la carrera de TNS en Enfermería presentó bajos niveles de retención, por lo que para la oferta 2024 se cambió a vigencia 2. Los programas TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica y TNS en Preparación Física han mantenido una matrícula constante en los últimos años. Sin embargo, mantener programas con baja demanda o alta deserción no es sostenible ni estratégicamente prudente. En este sentido, la Universidad debe concentrarse en fortalecer aquellos programas que han demostrado ser viables y que reflejan una demanda sostenida y consistente, que permite garantizar su continuidad.

RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

FORTALEZAS

1. El Modelo Formativo de la Institución responde al perfil de ingreso de los estudiantes, facilitando una base coherente para el desarrollo de sus competencias y habilidades. La implementación de los distintos componentes del Modelo se monitorea a través de reportes, informes e indicadores que permiten efectuar ajustes cuando es necesario.
2. Existencia de una normativa clara y procesos formales y sistemáticos para la actualización curricular asegura los objetivos educativos y el ajuste de los perfiles de egreso tanto a los propósitos institucionales como a las demandas disciplinarias y profesionales, con procesos de revisión y de análisis de contexto interno y externo periódicos.

²⁵ Información de carreras y programas cerrados en tabla 2.2 de la Ficha Institucional de Datos



3. La oferta académica está diseñada para responder a las necesidades del entorno social y laboral, alineándose con los propósitos formativos declarados y equilibrada con los recursos institucionales.
4. La Universidad ha desarrollado e implementado diversos mecanismos para cautelar el logro del perfil de egreso independientemente de la modalidad de enseñanza, que consideran las rutas de aprendizaje y herramientas metodológicas específicas para la modalidad online.
5. El diseño curricular se enmarca en los lineamientos institucionales y se adecua a las características de ingreso de los estudiantes, incorporando diversos aspectos tales como Programa de Acompañamiento y Permanencia Estudiantil incluido en el primer semestre, una estructura curricular de avance paulatino por ciclos, el proceso de titulación incluido dentro del plan de estudios, elementos que apoyan la progresión académica.

DEBILIDADES

1. A pesar de los esfuerzos realizados, la variedad y el alcance de los programas de posgrado aún no alcanza las expectativas y metas establecidas en el plan estratégico de la universidad, siendo necesaria la expansión y la adecuación de la oferta de posgrado.
2. En los procesos de rediseño y actualización curricular aún no se logra incorporar completamente la retroalimentación de los titulados, a través de instancias sistemáticas de participación en los procesos de revisión y análisis de los programas y carreras.

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CRITERIO A EXAMINAR

	X	
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

Criterio 2. Procesos y resultados de enseñanza y aprendizaje

El proceso de enseñanza-aprendizaje se encuentra regulado por un conjunto de normativas, procedimientos reglamentos e instructivos que establecen deberes y derechos de los estudiantes, proveen la organización de los estudios, regulan la actividad de los docentes, la administración de la docencia, asuntos de disciplina, los sistemas y mecanismos de evaluación y otros, en el marco de la Política de Docencia, disponible en la [página web](#) y en la [intranet](#); se difunde a estudiantes y docentes a través de los distintos cuerpos colegiados, claustros, procesos de inducción de estudiantes y directrices emanadas desde la Vicerrectoría Académica.

Para el desarrollo de la autoevaluación, se revisó cada una de las etapas del ciclo de vida del estudiante:



Figura 15: Ciclo de Vida del Estudiante

Admisión y matrícula

La política de admisión de la Universidad USEK es inclusiva y transparente, con un sistema de admisión que se orienta a estudiantes con realidades y características heterogéneas, según lo declarado en el Modelo Formativo. Se establece como único requisito general para pregrado regular la Licencia de Enseñanza Media y otros documentos como notas y pruebas de selección. Para programas especiales y de posgrado, se añaden requisitos específicos de acuerdo a las características del programa.

Los requisitos de admisión se establecen y difunden claramente en el Reglamento Académico (*Anexo 5: Reglamento Académico*), página web, folletería y en toda la información asociada al proceso de admisión. Estos requisitos y los mecanismos son aplicados de manera sistemática, de acuerdo a los procedimientos establecidos para el área y no se aplican excepciones, según consta de la revisión documental y los análisis efectuados en el proceso de autoevaluación y en el informe anual del proceso de admisión. En este aspecto, una preocupación permanente es cautelar que la publicidad sea veraz, responda a los criterios de aseguramiento de calidad y cumpla con la normativa vigente, lo que se refrenda en la opinión de estudiantes, docentes y administrativos que señalan que la Universidad proporciona los servicios académicos que ofrece. En particular, el 89% de los estudiantes encuestados se muestra satisfecho con su experiencia en la Universidad.

Se establece anualmente el número de vacantes para cada programa académico del próximo período de admisión, tomando en cuenta factores como la historia de matrículas, expectativas de crecimiento, y capacidad operativa, incluyendo la infraestructura y el límite de estudiantes por sección. Los factores externos también se consideran en este análisis, que ha mejorado con informes más detallados de la Unidad de Análisis Institucional.

Desde que la Universidad obtuvo la acreditación básica, se ha solicitado autorización a la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) para aumentar las vacantes para los años 2022 a 2024. Esto ha llevado a optimizar la oferta académica y concentrar recursos en programas con mayor proyección futura, resultando en un aumento y estabilización de la ocupación de vacantes desde 2021, como resultado de una mejor respuesta de matrícula tanto en pregrado como en posgrado.



Los resultados de admisión de los últimos tres procesos, que consideran además admisión en el segundo semestre en algunos programas específicos, han evolucionado positivamente, aunque a niveles relativamente inferiores a los proyectados, según se desprende de las tablas 3.1, 3.2 y 12.1 de la Ficha Institucional de Datos, que recoge la matrícula nueva de los programas de pre y de pos grado con admisión en primer y segundo semestre. La matrícula nueva ha evolucionado de 327 estudiantes nuevos de pre y de pos grado matriculados en 2019 a 1.279 en 2023. En la tabla a continuación se muestra la evolución de la matrícula 2019 – 2023 considerando la matrícula de pre y de posgrado, tanto para primer como segundo semestre, considerando que desde 2020 la Universidad realiza dos procesos de admisión en el año:

	2019	2020	2021	2022	2023
Matrícula nueva pregrado	290	634	1.047	1.383	1.194
Matrícula nueva posgrado	37	62	67		85
Matrícula nueva total	327	696	1.114	1.383	1.279

Tabla 16: Matrícula nueva 2019 - 2023

Del análisis de los datos de matrícula, se observa un aumento en la matrícula nueva de los programas Técnicos de Nivel Superior (TNS), que creció de 20 estudiantes en 2021 a 91 en 2023. A pesar de ofrecer inicialmente 7 programas TNS en 2021, la respuesta fue menor a la esperada, concretando matrícula en 3 de ellos. En particular, el programa de TNS en Enfermería mostró una retención particularmente baja, lo que motivó la decisión de no persistir en la oferta de matrícula en los programas con menor demanda, manteniendo activos solo los programas de TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica y TNS en Preparación Física activos. Los programas con baja demanda fueron llevados a vigencia 2, un estado que precede al cierre y no permite nuevas admisiones. Esto en línea con las políticas institucionales, reflejando un enfoque estratégico para concentrar recursos en programas que tienen una demanda sostenida para asegurar su viabilidad futura, tanto en los aspectos económicos como académicos.

En el caso de los programas de posgrado, en 2021 se inició el proceso de cierre del programa de Doctorado, por lo que desde 2022 no hay admisión de nuevos estudiantes, concentrando los esfuerzos en 2 programas de magíster, que al año 2023 representan solo el 4% de la matrícula total. Si bien los programas de magíster han experimentado un crecimiento sostenido a nivel de nueva matrícula, la escasa oferta de programas ha impedido un mayor crecimiento y desarrollo del área de posgrado.

Según se desprende de las tablas 3.1, 3.3 y 5 de la Ficha Institucional de Datos, la matrícula nueva y la cobertura de vacantes presenta el siguiente comportamiento entre 2019 y 2023:

	2019	2020	2021	2022	2023
Cobertura de vacantes	45,3%	97,5%	40,5%	60,8%	53,9%

Tabla 17: Cobertura de vacantes 2019 - 2023

Cabe señalar que en 2020 el porcentaje de cobertura está impactado por programas con sobre coberturas muy abultadas (con caso de sobre coberturas del orden de 340%, 810% y 205%), por lo que las cifras más representativas en cuanto a cobertura de vacantes son las de los años 2022 y 2023. Lo anterior sugiere un avance de la Universidad para una mejor estimación de sus vacantes y, al mismo tiempo, señala la necesidad de avanzar en el cierre de determinados programas, como es el caso de algunos programas de TNS en los que la Universidad, a la luz de los análisis realizados, ha dejado de ofrecer vacantes, esto con el fin de focalizar los esfuerzos de difusión en aquellos programas que muestran una buena respuesta.

Inducción y acogida a la vida universitaria

De acuerdo a las políticas institucionales, se realiza un proceso integral de inducción para los estudiantes de nuevo ingreso en todos los programas, con la participación activa de todas las unidades académicas y administrativas, a través de un formato preestablecido y un programa articulado desde la Dirección de



Docencia. En esta línea, un 81% de los estudiantes encuestados comenta que “desde que ingresé a la carrera/programa, la USEK me ha brindado apoyo en aspectos académicos, administrativos, financieros y/o psicosociales para facilitar mi desarrollo profesional”, lo que considera la información que se entrega en el proceso de inducción.

La Inducción a la Vida Universitaria está dirigida al estudiantado de primer año, independientemente de la modalidad de cada carrera y/o programa. Durante la inducción se dan a conocer las distintas direcciones y unidades que prestan sus servicios de apoyo al estudiantado durante toda su vida universitaria. Adicionalmente, se realiza una Inducción por carrera, donde los equipos académicos entregan información propia de cada carrera y programa de acuerdo a la modalidad y tipo de plan.

El programa considera las siguientes actividades:

- **Presentaciones Institucionales:** Saludos y mensajes de bienvenida de Vicerrectoría Académica y decanos de las facultades, para motivar y orientar a los nuevos estudiantes sobre la Visión y Misión académica de la Universidad.
- **Presentaciones Funcionales:** Reglamentación universitaria, servicios de biblioteca, recursos tecnológicos disponibles, y manejo de las plataformas educativas como E-campus y Teams.
- **Apoyo y Bienestar Estudiantil:** Información de los servicios de apoyo disponibles, incluyendo bienestar estudiantil, vida universitaria, beneficios estudiantiles, y canales de comunicación.
- **Formación en Autocuidado y Seguridad:** Prevención de riesgos y hábitos de autocuidado.
- **Normativa de Convivencia y Cumplimiento:** Información sobre cumplimiento normativo, incluyendo políticas de prevención de acoso y discriminación.
- **Acogida Académica:** Reuniones con los jefes de carrera y presentaciones específicas por carrera, con información detallada de la carrera, perfiles y expectativas académicas.

Desde el 2018 a la fecha, las Inducciones han ido mejorando y actualizándose de acuerdo a las necesidades de las modalidades de enseñanza, tipo de planes de estudios y otras variables, según se muestra en la tabla a continuación:

Año	Detalle
2018	Inducción 100% presencial
2019	Inducción 100% presencial utilizando ambos auditorios paralelamente
2020	Inducción 100% sincrónica por la pandemia
2021	Inducción 100% sincrónica y se incorporan la:
	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Administración y Finanzas con información sobre los canales de pago • Unidad de Ti Educativa con tutoriales de E- campus • Prevención de Riesgo, da conocer hábitos de autocuidado
2022	Inducción mixta, en modalidad presencial para carreras presenciales y sincrónica para carreras semi presencial y online. A su vez para disminuir la duración de la Inducción, se realizan cápsulas informativas:
	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Docencia • Unidad de Acompañamiento Estudiantil • Unidad de Ti Educativa
2023	Inducción Híbrida, los estudiantes de carreras semipresencial y online, pueden asistir presencialmente o vía streaming por YouTube.
	A su vez se establece en la página web en el Programa USEKCONTIGO, cápsulas informativas de la Inducción USEK Contigo - USEK

Tabla 18: Mejoras al proceso de Inducción Estudiantil

A partir de análisis derivados de entrevistas con estudiantes y tutores del Programa de Acompañamiento Estudiantil, se ha detectado la necesidad de intensificar la difusión de información relevante a lo largo del año



académico, que incluya también una mayor participación del equipo de tutores. (*Anexo 24: Plan de Acompañamiento y Permanencia Estudiantil*)

En el Modelo Formativo, el componente de Acogida y Permanencia Estudiantil es el que se hace cargo de acoger al estudiante desde que ingresa hasta que egresa y es el Plan de Acompañamiento el que establece los dispositivos y apoyos requeridos, considerando los siguientes elementos:

- **Encuesta de Caracterización Socioeconómica de Estudiantes de Primer Ingreso.** Levantamiento de información relevante socioeconómica y cultural de los estudiantes.
- **Aplicación de Evaluación Psicoeducativa.** Aplicación de tres test²⁶ para analizar el desarrollo de las habilidades cognitivas de los estudiantes nuevos. La Unidad de Acompañamiento Estudiantil envía un informe a las jefaturas de carrera para conocimiento y difusión a los docentes con recomendaciones a implementar. Un 72% de los docentes estima que la información sobre la caracterización de sus estudiantes es suficiente y se utiliza para implementar acciones de apoyo a la progresión académica en todos los niveles formativos y modalidades.
- **Asignatura Programa de Acompañamiento con enfoque en derechos humanos y perspectiva de género.** Presente en el primer semestre para todas las carreras, con el objeto de inducirlos a la vida universitaria y al desarrollo de capacidades para el mundo académico. Durante 2022 se incorporan nuevos contenidos que tienen relación con los Derechos Humanos y Perspectiva de Género, incluyendo la Política y Modelo USEK de Prevención, Investigación y Sanción de acuerdo a la ley 21.369.
- **Programa de Tutorías de Apoyo Académico y Psicosocial.** Considera un proceso de acompañamiento personal y académico los dos primeros años de carrera, para mejorar el rendimiento académico, servir de transición desde el medio escolar, orientando el desarrollo de hábitos de trabajo, estudio y reflexión y así potenciar los intereses vocacionales de los estudiantes, su integración y permanencia en la carrera. Los tutores trabajan con la plataforma Sistema de Gestión de Permanencia (SGP), para dar apoyo integral a la retención, con alertas tempranas, a través del Índice General y Reactivo. Desde el 2021 los tutores están apoyando a las jefaturas de carrera, además, en la gestión de la rematrícula de los estudiantes, entregando información y asesoría. En los últimos años se ha fortalecido el programa con un incremento de 30% de tutores entre 2021 y 2024. Entre 2022 y 2023 el presupuesto de tutorías se incrementó en un 12,5%.
- **Programa de Asignatura de Acompañamiento.** Este programa de asignatura está situado en todas las carreras de la Universidad y cuenta con profesionales del área para su desarrollo que son los tutores. Le corresponde fortalecer la permanencia del estudiante, sirviendo además como un programa de transición desde la vinculación inicial del alumno con la carrera hacia el ciclo profesional.
- **Programa de Ayudantías.** Reforzamiento de contenidos de las asignaturas de alta complejidad, implementación y supervisión de trabajos prácticos, actividades didácticas en aula o en laboratorio y/o talleres, controles y evaluaciones de ayudantía previa pauta elaborada por el profesor.
- **Asignaturas de Formación General.** Se consideran desde ciclo básico e incluyen herramientas tecnológicas, lenguaje comprensivo e inglés, entre otras, con el fin de lograr una inserción más segura en el ciclo de síntesis y gestionar las capacidades para la empleabilidad.

²⁶ VAK, que permite detectar los tres principales receptores sensoriales, visual, auditivo y kinestésico para determinar el estilo dominante de aprendizaje del estudiante. Escala ACRA (abreviado), que evalúa el grado en que los estudiantes poseen y utilizan diversas estrategias de aprendizaje, Estrategias de adquisición de la información, Estrategias de codificación de la información, Estrategias de recuperación de información (memoria de trabajo y a largo plazo) y Estrategias de procesamiento de la información. KOLB, que permite identificar las características personales y la forma en cómo un estudiante procesa la información: Acomodador, Convergente, divergente y asimilador.



Cabe señalar que el Plan de Acompañamiento ha sido actualizado en función del nuevo período estratégico 2023 -2027, y considera un plan de mejora que surge de la revisión de los resultados obtenidos en los períodos anteriores.

Los procesos de Bienestar y Vida Universitaria están a cargo de la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE), que tiene como objetivo contribuir al desarrollo estudiantil mediante la gestión de beneficios, además de la implementación de un conjunto de actividades complementarias y de apoyo a la docencia en el marco del Modelo Formativo, principalmente, en el contexto del componente de acogida y permanencia estudiantil.



Figura 16: Clasificación de apoyos estudiantiles

La Universidad dispone de un sistema de becas y beneficios internos, que se hace cargo del perfil socioeconómico de los estudiantes. Este sistema incluye beneficios postulables, becas de contingencia, becas de innovación tecnológica femenina, entre otras.

Las becas internas, cubren una amplia gama de ayudas a los estudiantes y se basan en un proceso de evaluación socio-académica de los postulantes, todo ello dentro del marco regulatorio del [Reglamento de Becas Internas](#), de amplia difusión a través de la web. También se orienta (cuando corresponde) la postulación y obtención de beneficios con fondos externos (CAE, becas MINEDUC, JUNAEB). Resulta interesante observar, en la tabla 17.5 de la Ficha Institucional de Datos, el crecimiento sostenido de los estudiantes con CAE, becas Mineduc y Beneficios JUNAEB a partir de la obtención de la acreditación en el año 2021, considerando que entre 2014 y 2021 la Universidad no estaba acreditada. Por otra parte, la Universidad ha mantenido una línea de apoyo en financiamiento a sus estudiantes, otorgando becas por un monto promedio de \$ 50 millones anuales, que se han mantenido a pesar de las fuertes restricciones impuestas por el Plan de Recuperación. Entre el año 2019 y 2021, se han otorgado 1.159 beneficios internos a estudiantes. Para el año 2023 del total de estudiantes, 172 contaban con una beca USEK - DAE (beca interna) y 574 con becas externas, es decir, el 28% de los estudiantes de pregrado cuenta con algún tipo de beneficio económico para apoyar sus estudios. El crecimiento más importante, tanto en términos de beneficiarios como de monto, se refleja en los estudiantes con CAE y en los estudiantes con beneficios complementarios JUNAEB, confirmando el efecto de la acreditación no solo en la matrícula sino también en la retención estudiantil.

Tipo de Beneficio	2019	2020	2021	2022	2023
N ° Estudiantes con CAE	132	51	15	146	364
Monto beneficio (en millones de \$)	266,6	110,9	29,3	341,9	961,3
N ° Estudiantes con becas USEK-DAE	178	403	195	211	172
Monto beneficio (en millones de \$)	62,5	92,5	59,7	59,7	65,6
N ° Estudiantes con becas de arancel MINEDUC + JUNAEB	68	67	24	125	210
Monto beneficio (en millones de \$)	24,3	23,9	11,8	67,8	118,4
Total de beneficiarios	378	521	234	482	746
Monto beneficio (en millones de \$)	353,4	227,3	100,8	469,3	1.145,3

Tabla 19: Beneficios internos y externos a estudiantes de pregrado



En el caso del posgrado, en los últimos 5 años se han otorgado becas y descuento en arancel en promedio al 7% y al 54,8% de los estudiantes, respectivamente, según el siguiente detalle:

	2019	2020	2021	2022	2023
Monto beneficio (en millones de\$)	26,0	82,2	65,5	30,7	91,7

Tabla 20: Becas en posgrado 2019 - 2023

Entre el año 2019 y el año 2023 la Universidad ha entregado \$636.053.097 en beneficios interno, otorgados tanto a estudiantes de pre y de posgrado, según el siguiente detalle por año:

	2019	2020	2021	2022	2023
Monto total de beneficios internos a estudiantes de pre y de posgrado (en millones de\$)	88,5	174,7	125,1	90,4	157,3

Tabla 21: Beneficios internos anuales

Adicional a lo anterior, desde la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE), a través del programa [USEKCONTIGO](#) se coordina el conjunto de las acciones desarrolladas por las distintas áreas de la Universidad relacionadas con el apoyo a "la calidad de vida, sana convivencia, bienestar, sana convivencia, diversidad, equidad de género e inclusión de la comunidad USEK" por lo cual en este programa participan la Dirección de Docencia, a través de su Unidad de Acompañamiento Estudiantil, la Dirección de Comunicaciones, la Dirección de Asuntos Estudiantiles, Dirección de Vinculación con el Medio, y el Centro de Atención Psicológica (CAPS) dependiente del Centro de Atención Integral de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales y la Dirección de Gestión de Personas.



Figura 17: Programa USEKCONTIGO

Además se consideran acciones y apoyos en los ámbitos administrativos, académicos y socioafectivos, los que contribuyen a la integración de las y los estudiantes y que consideran acciones tales como: proceso de inducción, programa de Acompañamiento y Permanencia estudiantil, las líneas de acción desarrolladas por la Dirección de Asuntos Estudiantiles, orientación en temas de salud mental, campañas de convivencia, el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la Biblioteca Gabriela Mistral.

Del proceso autoevaluativo se concluye que la Universidad dispone de una gama de recursos y programas para apoyar a sus estudiantes, principalmente a través del programa de Acompañamiento y Permanencia Estudiantil, apoyo para la gestión de becas y créditos, orientación constante de los procesos institucionales, el programa USEKCONTIGO, y otros. Sin embargo, resulta necesario promover una mayor integración y conocimiento de estos recursos principalmente entre la comunidad estudiantil e implementar un modelo para realizar una evaluación de su efectividad.

Proceso de enseñanza y aprendizaje

La Universidad, conforme a su Proyecto Académico, no implementa cursos remediales o de nivelación al inicio de los estudios universitarios. En su lugar, el Modelo Formativo de la Institución incluye una gama de dispositivos de apoyo continuo para los estudiantes desde el momento de su admisión hasta su graduación.



Estos dispositivos están diseñados para cerrar las brechas en el conocimiento inicial a través de ayudantías y evaluaciones periódicas, que son fundamentales para asegurar que los estudiantes alcancen el perfil de egreso establecido. Además, se han desarrollado múltiples iniciativas para fortalecer la administración interna y los sistemas de apoyo estudiantil, con el objetivo de optimizar continuamente el proceso educativo y la experiencia universitaria.

El Modelo Formativo incluye un enfoque Didáctico-Metodológico centrado en el estudiante, el diseño curricular y la enseñanza, promoviendo un ambiente de aprendizaje activo, participativo y colaborativo. Este enfoque se alinea con los objetivos específicos de cada asignatura y ciclo, adaptándose a la diversidad de estilos de aprendizaje de los estudiantes y en este contexto, la tarea del docente es situar su práctica pedagógica en el proceso de enseñanza para el aprendizaje donde el eje central es el aprendizaje de los estudiantes, haciéndose cargo de la heterogeneidad y de las diversas formas de aprender, incorporando diversos recursos didácticos para lograr una interacción ética, activa y participativa, con acercamientos tempranos al ámbito laboral de acuerdo a lo definido en los respectivos programas de asignaturas; con esos elementos los docentes elaboran la planificación de su asignatura, tarea que es orientada y controlada por los respectivos jefes de carrera. *(Anexo 20: Planificaciones Académicas)*

La Universidad, como parte de su Proyecto Académico, fomenta en el estudiante la capacidad de autogestión para el desarrollo de un proyecto profesional y personal que le posibilite mejorar su calidad de vida. Para ello, se promueve a través de las capacitaciones docentes el uso de metodologías activas que fomentan y desarrollan el compromiso estudiantil. Se suma a lo anterior, en línea con el Modelo Formativo, la existencia de una oferta de cursos de formación general de carácter transversal, que promueven una visión holística y diversa del aprendizaje. Esto se ve ratificado en la opinión del 87% de los estudiantes encuestados en el proceso de autoevaluación que indica que las asignaturas, cursos y/o ramos los han motivado y desafiado a trabajar para mejorar su formación profesional.

Desde 2016, y con un refuerzo significativo desde 2021, la Universidad ha fortalecido su oferta formativa con componentes virtuales, aumentando la disponibilidad de programas semipresenciales y online. Con el fin de avanzar en la mejora continua de los planes de virtualización, se han definido criterios de carácter general para identificar las modalidades de aprendizaje, según se muestra a continuación:

Plan Presencial	Plan con Web facilitado	Plan semipresencial	Plan en línea
El proceso de enseñanza aprendizaje se realiza de forma presencial. El contenido se entrega por escrito u oralmente. La tecnología no es determinante en el logro de los resultados de aprendizaje. La plataforma podría ser usada para comunicarse con los estudiantes, o compartir algún material.	Hasta un 29% del contenido es entregado en línea. Permite la publicación de información de la asignatura y el material utilizado en cada unidad. Utiliza la tecnología para facilitar resultados de aprendizaje, a través de asignaciones de tareas individuales y grupales, uso de los medios de comunicación y la participación en foros.	Entre el 30% al 70% del contenido es entregado en línea. El proceso de enseñanza aprendizaje se compone de clases presenciales y de actividades virtuales. Una proporción sustancial de resultados de aprendizaje deben ser desarrollados, considerando metodologías para el aprendizaje en modalidad mixta. Considera evaluaciones en línea para las actividades virtuales.	Plan en línea: 80% o la totalidad del contenido es entregado en línea. Por lo general no tienen reuniones cara a cara. Se evalúa en línea. Considera sesiones de clase síncronas y espacios de asincronía de aprendizaje. Para el 80% de los resultados de aprendizajes desarrollados se consideran metodologías para el aprendizaje a virtual. La evaluación se realiza de forma virtual.

Tabla 22: Criterios para modalidades

El proceso de enseñanza y aprendizaje para el entorno virtual considera un diseño instruccional consistente con el Modelo Formativo USEK, el que es dado a conocer a todos los docentes que realizan docencia con



entornos virtuales de aprendizaje, a través de su difusión directa a las jefaturas de carrera y coordinaciones de ciclo, del curso de Docencia Online y los talleres de acompañamiento diseñados para estos efectos.

Actualmente la Universidad cuenta con un Campus Virtual o E-campus, que contempla las aulas virtuales, de las asignaturas, considerando en esta última, una propuesta gráfica que dé cuenta de las rutas de aprendizaje definidas para la formación virtual y semipresencial. El diseño de estas aulas virtuales contiene actividades didácticas orientadas a la virtualidad, incluyendo bibliografías online, de acuerdo al Modelo Instruccional USEK vigente.



Figura 18: Modelo del desarrollo de la docencia en modalidad online

En el contexto virtual se utiliza Moodle²⁷, que provee instancias de interacción, comunicación y construcción colectiva de conocimiento; articulación de actividades síncronas y asíncronas que permiten a los estudiantes la revisión de los contenidos de cada unidad, con la posibilidad de resolver dudas en el encuentro en tiempo real los docentes, o a través de canales de comunicación abiertos en diferido que permiten retroalimentar a todos los estudiantes a partir de la duda o consulta planteada por algunos (Foro dudas y consultas). El seguimiento que hace el docente al desempeño del estudiante en aula, permite responder a estilos y necesidades que estos manifiestan, a través de su huella digital, interacción con los materiales y recursos, resultados y cumplimientos. En este punto, destaca que un 75% de los estudiantes encuestados en el proceso de autoevaluación estima que la metodología y las herramientas que entrega el aula virtual le permite avanzar en los aprendizajes y un 89% considera que su experiencia universitaria en USEK ha contribuido significativamente a mejorar sus conocimientos, habilidades y desarrollo personal.

Para el seguimiento de las actividades, se cuenta con la reportería que proporciona Moodle para visualizar la actividad realizada por los estudiantes en el aula virtual; registros de estudiantes y usuarios que se han conectado al curso; participación en el curso de los perfiles de usuario registrados en la plataforma; finalización de la actividad. En este punto cabe comentar que, como parte del PEI 2023 – 2027 se encuentra en desarrollo un proyecto de indicadores de virtualidad, asociado al desempeño del docente en plataforma, cuyo propósito es definir indicadores que permiten medir el uso del espacio virtual en pro de favorecer el progreso del estudiante y generar las condiciones para el logro de los resultados de aprendizaje. Estos indicadores ya fueron definidos y entregados al área técnica para la propuesta y desarrollo del sistema de medición.

Se brinda apoyo técnico a los estudiantes para asegurar que tengan acceso adecuado a la plataforma y a los recursos tecnológicos necesarios, a través de la [Mesa de Ayuda USEK Chile \(freshdesk.com\)](https://freshdesk.com) o mediante cápsulas informativas sobre plataformas alojadas en [Aula Virtual Universidad USEK-Ecampus](#) y con capacitaciones previas al ingreso a clases, donde se enseñan el acceso al correo institucional y plataforma

²⁷ Plataforma LMS para la gestión de aprendizaje en entornos virtuales



Teams. Si bien un 75% de los estudiantes encuestados señala que el campus virtual es intuitivo y de fácil acceso, considerando la importante cantidad de asignaturas con componente virtual y las condiciones de ingreso de los estudiantes, se estima necesario fortalecer la capacitación en el uso de herramientas tecnológicas para facilitar el acceso y la utilización de las diferentes plataformas y sistemas a disposición del estudiantado.

Evaluación de los aprendizajes

La Universidad SEK implementa un enfoque de evaluación auténtica, centrado en procesos más que en resultados, para promover la responsabilidad de los estudiantes en su propio aprendizaje. Este enfoque se complementa con una retroalimentación efectiva que permite a los estudiantes identificar sus errores y aciertos, optimizando su aprendizaje. La evaluación se concibe como parte integral del Modelo Formativo de la Universidad y se alinea con su Misión y propósitos institucionales. Para el desarrollo del proceso formativo, se aplican en la Universidad distintos tipos de evaluación: diagnóstica, de procesos y sumativa, según el siguiente detalle:

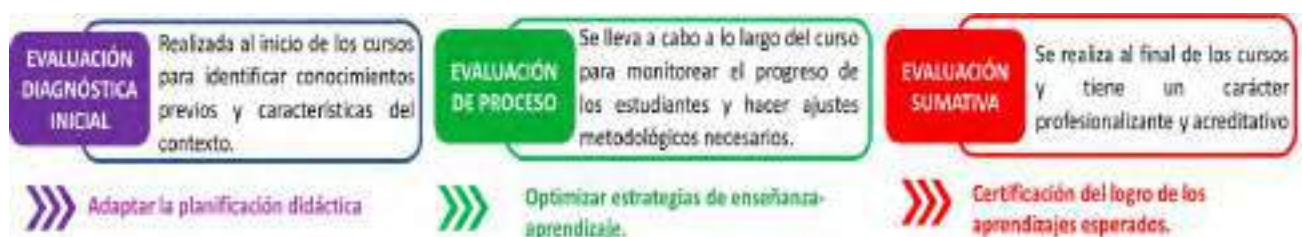


Figura 19: Tipos de Evaluación en USEK

En relación con las evaluaciones, los docentes son capacitados para definir objetivos claros de evaluación y elaborar instrumentos que respeten los principios de coherencia, claridad y pertinencia, empleando una combinación de herramientas de evaluación auténtica y tradicional, adecuada al tipo y nivel de tareas definidas en los resultados de aprendizaje. Este sistema de evaluación refleja un compromiso con la mejora continua y la calidad del proceso formativo.

Las evaluaciones se planifican a través del [Calendario Académico](#), que establece los momentos evaluativos de cada semestre, así como el período de exámenes y las pausas activas, entre otros aspectos.

Semestralmente, la Dirección de Docencia solicita a los jefes de Carreras un Informe de rendimiento Académico en el que, entre otros temas, se identifica aquellas asignaturas con mejor o menor índice de reprobación, con el fin de orientar algunas decisiones para los períodos siguientes como ayudantías, acompañamientos docentes, revisión de los programas u otras acciones. La información que se solicita se encuentra alojada y centralizada en la plataforma U+ Net.

Este proceso se ha perfeccionado en los últimos años y se han definido algunas características y criterios para este informe, entre los que se consideran:

- Asignaturas críticas: aquellas con resultados de aprobación inferiores al 50%
- Descriptores de la asignatura que permitan dar cuenta de sus niveles de complejidad
- Plan de mejora para aquellas asignaturas críticas atendidas.

De acuerdo a los informes elaborados, los indicadores porcentuales de aprobación de asignaturas por Facultad se muestran en la tabla a continuación:



Facultad	2019	2020	2021	2022	2023
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales	81.49	90.87	95.92	93.62	90.78
Facultad de Educación y Cultura	95.48	93.1	92.17	89.3	77.24
Facultad de Ciencias de la Salud	84.61	93.61	94.22	88.66	49.67
Facultad de Administración Finanzas y Negocios	89.63	90.69	93.59	92.19	92.94

Tabla 23: Índice de aprobación por Facultad

De acuerdo al tipo de programa, el indicador de aprobación se distribuye de la siguiente forma entre programas regulares y especiales:

Facultad	2019	2020	2021	2022	2023
Programas regulares	82.94	90.09	93.05	87.56	63.15
Programas especiales	96.97	98.14	97.24	95.53	95.91

Tabla 24: Índice de aprobación 2019 - 2023 según tipo de programa

Para la verificación del logro del perfil de egreso se emplean dos tipos de mecanismos:



Figura 20: Mecanismos para la verificación del Perfil de Egreso

En 2021 se implementa la Evaluación Integrada²⁸ (*Anexo 15: Evaluación Integrada*) como un mecanismo para evaluar y retroalimentar el progreso de los estudiantes respecto al perfil de egreso a lo largo de su itinerario formativo. Esta evaluación permite identificar las capacidades desarrolladas por los estudiantes al final de cada ciclo formativo²⁹ y sugerir mejoras para aquellos aspectos que necesitan ser reforzados. El objetivo principal es facilitar un proceso de mejora continua, para asegurar que los estudiantes logren los resultados de aprendizaje esperados y alineados con los objetivos académicos de cada ciclo formativo.

²⁸ De acuerdo a las especificaciones del Manual de Evaluación Integrada

²⁹ Los planes de estudio consideran tres ciclos: Básico, Profesional y de Síntesis.

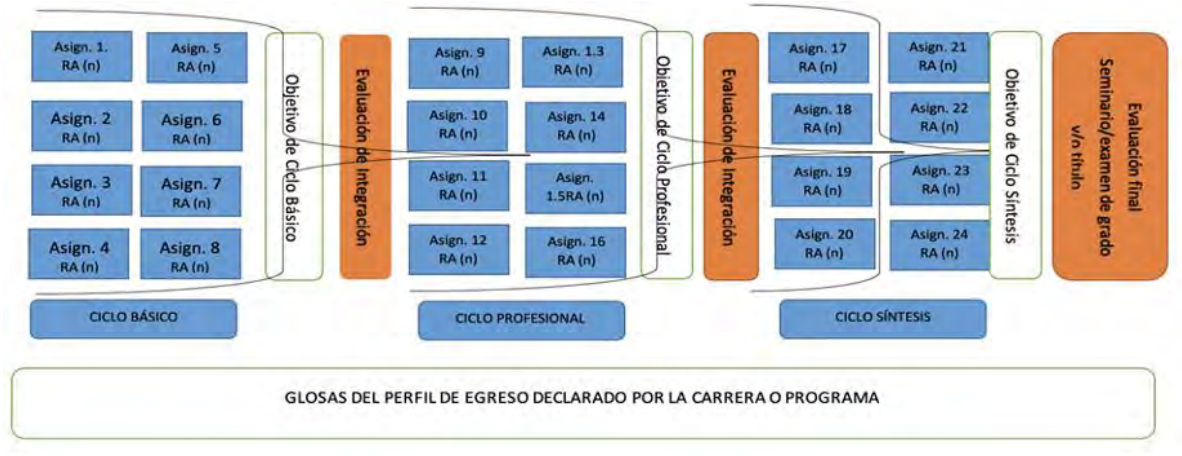


Figura 21: Evaluación Integrada en el Plan de Estudios

La Evaluación Integrada se alinea con los objetivos de ciclo, los que según la [matriz de tributación](#) curricular se encuentran en consonancia con las [glosas](#) del Perfil de Egreso. Esto convierte a la Evaluación Integrada en una herramienta para la mejora continua del proceso formativo, considerando el siguiente ciclo:



Figura 22: Etapas de la Evaluación Integrada

Las evaluaciones integradas son planificadas y diseñadas por el Comité Curricular de cada carrera como una instancia de evaluación para el aprendizaje, la cual se caracteriza por su modalidad principalmente práctica, en que se presentan situaciones de desempeño de complejidad progresiva y contextualizadas a la profesión, que resulten pertinentes a cada uno de los objetivos de ciclos formativos de declarados, y en base a los resultados de aprendizaje de las asignaturas involucradas de cada ciclo, tomando en consideración situaciones simuladas o reales. Desde la Dirección de Docencia se presta apoyo y asesoría a los Comités Curriculares para el proceso de diseño, como parte del proceso de fortalecimiento del rol de la Unidad de Curriculum y Evaluación ³⁰, de modo de desarrollar procesos de acompañamiento a las carreras.

Al año 2023, las carreras y programas en los que se ha aplicado la evaluación integrada de fin de ciclo son:

Carrera/Programa	Ciclos que cubre la Evaluación Integrada
Nutrición y Dietética	Básico - Profesional
Obstetricia y Neonatología	Básico – Profesional
Enfermería	Básico – Profesional
Terapia Ocupacional	Básico - Profesional
Derecho	Básico – Profesional

³⁰ Dependiente de la Dirección de Docencia



Psicología	Básico – Profesional
Trabajo Social	Básico – Profesional
Licenciatura en Trabajo Social	Básico - Profesional
Ingeniería en Ciberseguridad	Básico - Profesional
Ciencias de la Actividad Física y del Deporte	Básico – Profesional
Licenciatura en Educación	Básico – Profesional
TNS en Educación Parvularia	Básico
Ingeniería Comercial	Básico
Magíster en Estrategias Didácticas para Trastornos del Espectro Autista	Profesional
TNS en Preparación Física	Básico

Tabla 25: Evaluaciones integradas

De la revisión de antecedentes se puede señalar que, considerando que se ofrecen diversas modalidades de enseñanza en una misma carrera, se aplican distintos mecanismos para cautelar que todos los estudiantes alcancen de manera efectiva el Perfil de Egreso, lo que implica el uso de variadas herramientas didácticas, evaluación integrada para diagnosticar el avance en el logro del Perfil de Egreso, la capacitación a los docentes en herramientas metodológicas para la modalidad online, entre otras. Del proceso autoevaluativo se concluye que es necesario incorporar mecanismos equivalentes para los programas de posgrado, en función de su estructura curricular.

Por otra parte, la Universidad cuenta con mecanismos para verificar el aprendizaje y su aplicación práctica por parte de los estudiantes, incluyendo una evaluación integrada, un sistema de evaluaciones estructurado y oportunidades de prácticas profesionales. También se incluye un mecanismo para [monitorear el logro intermedio y final del perfil de egreso](#) en los programas ofrecidos, que se compone de diversos instrumentos orientados a la calidad de los egresados y su alineación con el perfil de egreso definido. De acuerdo a los resultados obtenidos de estos instrumentos, se implementan acciones de mejora continuas y específicas para reforzar la pertinencia de los procesos formativos con respecto a los perfiles de egreso.

Retención estudiantil

La Universidad elabora informes periódicos del seguimiento de indicadores de la progresión de los estudiantes, especialmente los indicadores de retención a primer año, retención total y los indicadores de titulación. Estos informes se envían desde la Unidad de Análisis Institucional a las distintas jefaturas de carrera, decanatos, vicerrectorías y Rectoría, con el fin de aportar antecedentes a la toma de decisiones.

En el anterior proceso de acreditación, los indicadores tanto de retención como de titulación presentaban valores descendidos, lo que fue indicado en el levantamiento de debilidades y también fue observado por la CNA. Desde esa fecha, la Universidad emprendió un conjunto de acciones tendientes a mejorar los indicadores de retención y de titulación, obteniendo al año 2023 resultados que indican que se está avanzando en la línea correcta. *(Anexo 23: Informes de Retención)*

Como una forma de avanzar en el mejoramiento de estos indicadores, se redefinieron algunos aspectos estratégicos y se emprendieron acciones de mejora que permitieran abordar el problema de la retención como una situación multifactorial. La Universidad ha abordado el problema de la retención estudiantil con diversas estrategias, entre las que destacan principalmente dos grandes líneas de acción: El Sistema de Gestión de Permanencia y el Comité de Retención Institucional.

- a) **Sistema de Gestión de Permanencia (SGP):** Desde la Dirección de Docencia, a través de la Unidad de Acompañamiento Estudiantil se trabaja sobre la base de reportes y alertas de permanencia del SGP (Sistema de Gestión de Permanencia). Frente a resultados descendidos se realizan acciones concretas tales como apoyo a través del programa de tutorías y programa de acompañamiento estudiantil, alertas a los Jefes de Carreras



de las estrategias metodológicas para aplicar a los estudiantes en el aula, inducciones o capacitaciones para la toma de ramos, del uso de cuentas institucionales (correo electrónico, activación de cuenta Teams, aula virtual e-campus, portal del estudiante). El acompañamiento se ha fortalecido mediante la generación de un informe mensual de permanencia, utilizando la herramienta SGP, para identificar y abordar oportunamente los desafíos de retención. También se han implementado estrategias para la inducción e incorporado ajustes a la asignatura Programa de Acompañamiento, para brindar un apoyo integral y personalizado. *(Anexo 17: Informes de Permanencia)*

- b) **El Comité de Retención Institucional (CRI)** fue creado en mayo de 2021 con el objetivo principal de supervisar y monitorear la retención estudiantil, especialmente en los primeros años de estudio. Este comité es parte de la estrategia institucional para mejorar las tasas de retención y asegurar la permanencia estudiantil. Está compuesto por representantes de distintas áreas³¹ y tiene por tareas principales supervisar el comportamiento de la retención institucional, utilizando herramientas como el Sistema de Gestión de Permanencia (SGP), proporcionar guía y apoyo a jefes de carrera y tutores en el uso del SGP y otras herramientas para mejorar la retención, generar sinergias entre las distintas unidades académicas y administrativas para implementar acciones efectivas que mejoren la retención, entre otras. Desde su puesta en marcha, el CRI ha logrado avances significativos como la mejora de los mecanismos de recopilación y análisis de información para detectar y actuar sobre los factores de riesgo de manera más eficaz; mejorar la coordinación entre las diferentes áreas optimizando las respuestas a las problemáticas de retención; promoción de estrategias de apoyo específicas para estudiantes en riesgo, contribuyendo a una disminución en las tasas de deserción, a través de un enfoque coordinado y basado en datos. *(Anexo 25: Plan de Trabajo del CRI)*

Uno de los avances relevantes en el último período lo constituyen las mejoras efectuadas al Sistema de Gestión de Permanencia, entre ellas la definición de dos índices predictivos que apoyan la gestión de los actores involucrados en el Plan de Acompañamiento y Permanencia Estudiantil. La evaluación se lleva a cabo durante el mes de marzo a través de una encuesta auto aplicada en línea con la plataforma “Educore” (<https://educore.usek.cl/>). Con la ayuda de esta plataforma, se definen 2 índices predictivos que alerta de posibles desertores.



Figura 23: Indicadores de riesgo de abandono

Adicionalmente, a través del Sistema de Gestión de rematrícula los tutores y jefes de cada carrera y programa realizan una labor de seguimiento del estado de “vigencia” de cada estudiante identificando si éstos son sujeto de matrícula y si está o no matriculados. Ello supone la contactabilidad y la retroalimentación del sistema con información sobre las causales que podrían explicar un posible abandono de USEK. Con esta información se procede a interponer medidas para la recuperación del estudiante. *(Anexo 26: Registro de Atenciones de Tutores – SGP)*

³¹ Coordinadora de la Unidad de Acompañamiento Estudiantil que lidera el Comité, y representantes de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, Registro Académico, V Vicerrectoría de Administración y Finanzas, Dirección de Aseguramiento de la Calidad. La Vicerrectora Académica o el Director de Docencia, quienes son invitados permanentes en alternancia.



Se realiza también un informe anual que consolida toda la información del año respecto de los abandonos y retiros definitivos de estudiantes, de los que se desprende que los motivos mayoritariamente responden a problemas económicos.

De igual forma, un análisis más completo de las causas de deserción ha permitido orientar las acciones para la retención. A modo de ejemplo, de acuerdo a los registros institucionales, se conocen los siguientes indicadores respecto de estudiantes que han cursado su retiro definitivo, pertenecientes a las cohortes 2021 y 2022:

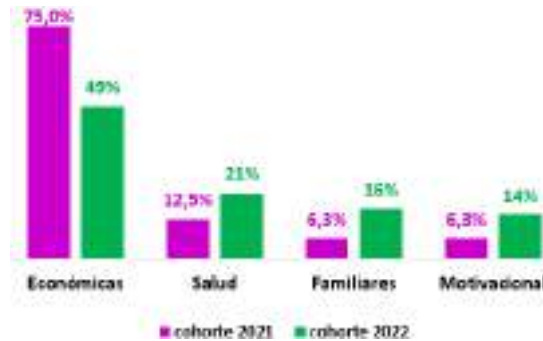


Gráfico 1: Causales de retiro definitivo

En el caso de los estudiantes que no se rematriculan del primer al segundo semestre y que cursan su retiro definitivo, el 70% y 65% de ellos manifiesta problemas económicos, tanto para la cohorte 2021 como para la cohorte 2022³².

Las estrategias implementadas por la Universidad SEK han mejorado los indicadores de retención, elevándose del 58,3% en 2019 al 71,1% en 2022 según se aprecia en la tabla la Ficha Institucional de Datos. No obstante, se observa una disminución en la retención de la cohorte 2022 comparada con la de 2021, principalmente debido a los programas TNS que registraron un 46% de retención. Mientras que los programas presenciales y diurnos mostraron una mejora, los programas semipresenciales experimentaron descensos. Esta variabilidad indica la necesidad de un análisis más detallado de los programas con componentes virtuales y TNS, lo que ha llevado a la Universidad a replantear ciertos aspectos del Sistema de Gestión de Permanencia y del Acompañamiento Estudiantil.

En el ámbito de los programas de posgrado, se mantienen altos niveles de retención, superiores al 82% para los programas de magíster, aunque estos datos provienen solo de dos programas recientes. Sin embargo, la cohorte 2020 del programa de doctorado mostró una disminución significativa debido al inicio de su proceso de cierre.

El Comité de Retención Institucional ha activado campañas para reincorporar a estudiantes que han abandonado sus estudios, logrando reintegrar a 207 estudiantes en 2022 y a 225 en 2023. Estas acciones, aunque no influyen directamente en la retención de primer año, sí impactan en la retención total y en la tasa de titulación efectiva de la Universidad.

La Universidad ha emprendido diversas acciones y programas para el monitoreo de la retención, que ha permitido mejorar los resultados desde el año 2019, desde una retención a primer año del 58,3% al 71,1% para la cohorte 2022. No obstante las acciones desplegadas, la incorporación de carreras TNS y el crecimiento de las modalidades con componente virtual implican nuevos desafíos, pues son carreras y modalidades que presentan, a nivel de sistema, retenciones menores, por lo que se identifica una oportunidad de mejora orientada a hacer un seguimiento y un plan de acción que diferencie nivel y modalidad, con el fin de generar estrategias específicas para cada tipo de programa.

³² El análisis para la cohorte 2023 se realiza en el año 2024.



Titulación

El proceso de Titulación y/o Graduación se encuentra normado en los [reglamentos](#) de cada Facultad, carrera y programa, según nivel y tipo y regulan la modalidad de examinación, los requisitos para titularse y los umbrales de aprobación y reprobación; estos reglamentos son constantemente revisados y actualizados por los equipos de cada carrera y programa, en función de las características y particularidades de cada carrera y programa. El procedimiento para la obtención de Títulos o Grados es el acto por el cual la Dirección de Registro Académico recibe los antecedentes académicos finales del alumno desde la unidad académica, verifica y valida si cumplen con los requisitos para la obtención de título y/o grado correspondiente e informando a la Unidad de Títulos y Grados para la emisión de las certificaciones.

Las actividades de graduación y de titulación están incorporadas en los planes de estudio, con el propósito de contribuir al mejoramiento de la tasa de titulación oportuna y disminuir el costo de la titulación para los estudiantes.

El Programa de Acompañamiento y Permanencia estudiantil en el último ciclo de cada programa, se enmarca en un concepto de Mentoría, que tiene por objetivo preparar y acompañar a nuestro estudiantado en el paso al mundo del trabajo y entregar herramientas básicas para su mejor incorporación a la nueva fase en el desarrollo profesional y su proyecto de vida. Este proceso incluye la estructura y tipos de C.V., así como la manera de comunicarlos en una entrevista laboral.

En esta etapa todos los estudiantes tienen asegurado el acceso a recursos y tecnologías necesarias para desarrollar su proyecto de titulación, tales como bibliotecas, laboratorios o software especializado.

En el anterior proceso de acreditación, una de las problemáticas que se evidenció durante el proceso autoevaluativo tenía relación con las tasas de titulación, las que se presentaban especialmente bajas en algunos casos, como fue observado por la CNA. En efecto, en el proceso anterior de acreditación la Universidad presentó un indicador institucional de titulación oportuna del 13% y una tasa de titulación total del 24,8%. Actualmente, ambos indicadores presentan un mejor desempeño, con un 53% promedio para las cohortes 2014 a 2018 y un 60,2 % de tasa de titulación total. Se debe considerar que la oferta académica está conformada por programas de variada duración y de distintas áreas del conocimiento, por lo que es necesario revisar algunos datos de manera desagregada.



Figura 24: Tasas de titulación comparativas

La tasa de titulación oportuna de los programas de 4 a 5 años y la de los programas de 6 a 7 años presenta un alza sostenida en las distintas cohortes revisadas. Esto resulta particularmente significativo para la Universidad, pues se refiere a los programas regulares de la Facultad de Ciencias de la Salud y de la carrera de Derecho (en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales), las que venían de tasas muy deterioradas en los períodos anteriores. A modo de ejemplo, el área de salud presentaba tasas de titulación oportuna del 9,8% para la cohorte 2014, la que se eleva a un 23,9% para la cohorte 2018, que si bien todavía presenta espacio para la mejora, muestra la efectividad de las acciones desarrolladas por la Universidad para mejorar la tasas. Lo propio ocurre con la carrera de Derecho que logra un 45,2% de titulación oportuna para la cohorte 2017, superando largamente el 5,1% de la cohorte 2013. Se espera que la mejora en las tasas de retención impacte



positivamente en la mejora de las tasas de titulación, además de otros aspectos que inciden, como es el caso de la implementación de mejoras curriculares, la optimización de los procesos de titulación y la entrega de apoyos específicos para estudiantes rezagados. La evolución de las tasas se muestra a continuación:

Facultad	2014	2015	2016	2017	2018
Administración, Finanzas y Negocios	27,4%	45,3%	44,0%	44,9%	71,4%
Ciencias de la Salud	9,8%	5,1%	10,3%	15,8%	23,9%
Ciencias Jurídicas y Sociales	37,4%	44,7%	23,1%	40,9%	63,3%
Educación y Cultura	31,8%	64,0%	77,5%	73,8%	70,2%
Promedio cohorte	27,4%	53,0%	59,6%	61,4%	63,8%

Tabla 26: Evolución tasa de titulación oportuna

Seguimiento de Titulados

En la Universidad la política de seguimiento de titulados tiene como propósito establecer los principales lineamientos del área de titulados y egresados con la finalidad de fortalecer los vínculos con los titulados como miembros activos de la Comunidad Universitaria SEK.

Es la Unidad de Seguimiento de Titulados (UST) la responsable de mantener en funcionamiento el Sistema de Seguimiento de Titulados con los indicadores que respondan a los objetivos definidos. Un avance en esta área es el cambio de la dependencia de la UST desde la Dirección de Docencia a la Dirección de Vinculación con el Medio, cambio que se fundamenta en la capacidad de la Dirección de Vinculación con el Medio para fortalecer las relaciones con el entorno profesional y empresarial, mejorar la empleabilidad de los titulados mediante redes profesionales y colaboraciones, y proporcionar retroalimentación valiosa para la mejora curricular. Además, centraliza los recursos para optimizar la eficiencia operativa y fomentar el sentido de pertenencia y compromiso de los egresados hacia la Institución.

Cabe señalar que en los años 2019, 2020 y 2021 las actividades de relacionamiento con titulados se vieron afectadas por los efectos del estallido social y luego la pandemia, por lo que en 2022 se retoman las actividades que habían estado suspendidas. Sin perjuicio de lo anterior, se mantuvieron activas algunas actividades como la encuesta anual a titulados para obtener información respecto de empleabilidad, remuneraciones y otros.

Entre las actividades de relacionamiento con titulados, se consideran:

- Encuentros Alumni: Evento anual por Facultad concebido como espacio de encuentro entre ex alumnos, para compartir experiencias y establecer redes profesionales.
- Charlas y Conferencias: Invitación a egresados y titulados para participar como expertos en diferentes campos para dar charlas y conferencias dirigidas a estudiantes y docentes.
- Jornadas Interuniversitarias: Evento anual dirigido a egresados, titulados, estudiantes y docentes, para fomentar la colaboración, el intercambio de conocimientos y experiencias entre distintas instituciones educativas.
- Encuestas y estudios de seguimiento: La Universidad aplica de manera periódica encuestas de seguimiento para conocer la opinión de los titulados respecto a su experiencia académica, su inserción laboral y su satisfacción con su proceso de formación. Esta información proporciona datos para la toma de decisiones en relación a la mejora de los programas académicos.

A través de los procesos de autoevaluación institucional, se han aplicado sistemáticamente procesos de recogida de información de opinión de egresados, titulados y empleadores, con el fin de medir aspectos de la inserción laboral. Considerando el proceso entre los años 2019-2022 es posible precisar lo siguiente respecto de índices de empleabilidad, de acuerdo a los antecedentes en la tabla 8.3 de la Ficha Institucional de Datos:



Facultad	Empleabilidad	Empleabilidad 1 ^{er} año ³³
Administración, Finanzas y Negocios	84,8%	75,8%
Ciencias de la Salud	62,9%	54,3%
Ciencias Jurídicas y Sociales	71,8%	62,7%
Educación y Cultura	87,7%	78,4%
General	78,7%	69,6%

Tabla 27: Indicadores de empleabilidad según encuestas aplicadas

Para el año 2019 información desagregada corresponde al 68,5% que declaró estar trabajando. Para el año 2020 los indicadores de empleabilidad fueron calculados por la Unidad de Seguimiento de Titulados tomando como muestra a los titulados que respondieron la encuesta para el informe de “interés de perfeccionamiento y continuidad de estudios 2020”, donde se contó con un n=1.154. Para el año 2021 los indicadores de Empleabilidad fueron calculados por la Unidad de Seguimiento de Titulados tomando como muestra a los titulados que respondieron la encuesta para el informe de “Interés de Perfeccionamiento y Continuidad de Estudios 2021” (n=676). Para el año 2022 los indicadores de empleabilidad, la información se recoge de la encuesta de autoevaluación institucional aplicada a titulados/as con un n=406.

Con respecto al índice de empleabilidad los resultados presentados muestran de modo general que en la Universidad, las Facultades de Educación y Cultura, Ciencias de la Salud y Ciencias Jurídicas y Sociales han experimentado un crecimiento constante en el índice de empleabilidad en los últimos 3 años y, por otro lado, la Facultad de Administración, Finanzas y Negocios muestra una tendencia estable en el índice de empleabilidad.

Es importante destacar que estos resultados reflejan el desempeño laboral de los titulados de cada facultad en un período específico, y que pueden estar influenciados por diversos factores, como la situación económica del país, la demanda laboral en cada sector, entre otros. El crecimiento constante en el índice de empleabilidad de algunas facultades podría estar indicando que la formación académica y las capacidades adquiridas por los egresados están siendo valoradas positivamente en el mercado laboral.

Al respecto, es posible precisar que esta tendencia indica que los titulados/as están encontrando oportunidades de empleo de manera efectiva, y que a su vez, podríamos suponer, que la formación académica está siendo valorada positivamente por los empleadores.

Existe un Sistema de [Seguimiento de Titulados](#) que se orienta a obtener retroalimentación respecto del proceso formativo y de la inserción laboral de los titulados, que requiere de mayor sistematización e incorporar el seguimiento de los posgraduados, que se encuentra en un nivel incipiente.

³³ Encuesta de Autoevaluación Institucional 2023 aplicada a Titulados.



RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

FORTALEZAS

1. Los planes y programas de estudio, así como los procesos y mecanismos asociados al componente de Acogida y Permanencia del Modelo Formativo USEK, se hacen cargo de las características de los estudiantes que ingresan a la Universidad.
2. Sobre la base del Modelo Formativo, se aplican estrategia para caracterizar y diagnosticar a los estudiantes de inicio, con acciones de apoyo que incluyen el programa de Acompañamiento, el apoyo y orientación en becas y beneficios, el equipo de tutores del programa de acompañamiento, entre otros.
3. Se realiza un seguimiento periódico y sistemático de los indicadores de progresión estudiantil, los que son difundidos a todas las unidades académicas y de gestión, con el fin de apoyar el proceso de toma de decisiones.
4. Existen procesos formales para la evaluación del avance en la formación, que se inician con la evaluación diagnóstica y culminan con una evaluación integrada, lo que ha permitido generar acciones de mejora en base a los resultados.

DEBILIDADES

1. A la luz de la revisión de los resultados de los procesos de caracterización y diagnóstico de los estudiantes, así como del seguimiento de la retención, se estima necesario reforzar las acciones preventivas, fortalecer los mecanismos para la atención y derivación de estudiantes con problemas de salud mental y mejorar los plazos de la entrega de los resultados de la caracterización de los estudiantes. Se requiere además focalizar el análisis de la retención en los distintos tipos y niveles de programas y carreras y vincularlo a la caracterización y diagnóstico de ingreso. Todas estas acciones deben contar con el correspondiente mecanismo de evaluación de resultados.
2. Considerando que esta evaluación es de reciente instalación, se debe reforzar el monitoreo y seguimiento de los planes de mejora que se realizan a partir de los resultados de la evaluación integrada, principalmente la del ciclo básico.
3. La información que se entrega en el proceso de inducción a los estudiantes no tiene continuidad a lo largo del período lectivo, lo que limita el alcance y el impacto de la información entregada a los estudiantes al iniciar el período lectivo, siendo necesario reforzar aspectos específicos respecto del uso de herramientas tecnológicas para la utilización de las diferentes plataformas y sistemas, el programa de Acompañamiento y Permanencia Estudiantil, el programa USEKCONTIGO y otras acciones de apoyo a disposición del estudiantado, incluyendo la evaluación del resultado de estas acciones.
4. Existe un Sistema de Seguimiento de Titulados que se orienta a obtener retroalimentación respecto del proceso formativo y de la inserción laboral de los titulados, el que requiere de mayor sistematización e incorporar el seguimiento de los posgraduados, que se encuentra en un nivel incipiente.

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CRITERIO A EXAMINAR

	X	
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3



Criterio 3. Cuerpo académico

Políticas institucionales referidas al cuerpo académico

Existen políticas, normas y mecanismos conocidos y de aplicación sistemática para la selección, contratación, evaluación y desvinculación de los docentes, que permiten contar con una dotación docente de jornada completa, media jornada y a honorarios para la docencia en todos los niveles formativos y para el desarrollo de funciones institucionales como vinculación con el medio, investigación, autoevaluación.

Se dispone de distintas políticas que se enfocan al desarrollo del cuerpo académico, de acuerdo a lo dispuesto en el componente del Modelo Formativo Cuerpo Académico, entre ellas:

Política de Desarrollo Docente	Enfatiza la importancia de la capacitación y el apoyo continuo a los docentes, incluyendo inducciones obligatorias para nuevos docentes, formación pedagógica avanzada que puede extenderse a estudios de magíster y apoyo específico para el desarrollo disciplinario; contempla programas de acompañamiento individualizado para mejorar la enseñanza, fomenta la participación docente en proyectos de investigación pedagógica y reconoce las prácticas destacadas en el aula; también prevé la inducción de académicos con roles de gestión, garantizando una formación integral para los encargados de la gestión académica.
Política de Enseñanza en Entornos Virtuales	Establece que los docentes deben adherirse al Modelo Formativo de la Institución, dominar el contenido disciplinar, contar con habilidades didácticas y metodológicas adecuadas a su audiencia y modalidad de enseñanza, así como capacidad de apoyar el desarrollo personal de los estudiantes. Además, se requiere que los docentes posean o desarrollen competencias específicas para la educación en línea. La Universidad se compromete a proporcionar formación en este ámbito para aquellos docentes que la necesiten.
Política de Gestión y Desarrollo de Personas	Tiene como objetivo esencial alentar la contribución de sus colaboradores al cumplimiento de los propósitos institucionales, en un clima laboral colaborativo de alta motivación y asegurar la actualización de los conocimientos de su personal, reforzando el sentido de pertenencia y compromiso. Considera desarrollar un sistema integral de gestión de personal con procesos de selección, contratación, remuneración, inducción, capacitación, evaluación y desvinculación.
Política de Docencia	Se centra en establecer objetivos claros para la enseñanza y designar las unidades responsables de esta tarea; enfatizar la relevancia de la docencia como responsabilidad esencial de la comunidad académica, garantizar una educación de calidad, comprometer a las comunidades académicas con el logro de los perfiles de egreso, fomentar la docencia como un proceso dinámico de aprendizaje y mejora continua que integre inducción, retroalimentación y apoyo, planificar la enseñanza para alcanzar los resultados de aprendizaje deseados, y utilizar recursos pedagógicos, incluidas las tecnologías educativas, de manera reflexiva y adaptable.
Política de Internacionalización	Considera diversas acciones orientadas a fomentar la globalización de su comunidad académica. Esto incluye la movilidad física de docentes y estudiantes, la adopción de metodologías pedagógicas internacionales, la formación continua del personal docente y la integración de miembros extranjeros en actividades tanto formales como informales de la Institución. Promueve la participación en eventos académicos globales.
Política de Investigación	Busca fortalecer los resultados de investigación de la Universidad mediante iniciativas que se alinean con el Sistema de Ciencia USEK, con el fin de posicionarse como un referente de excelencia investigativa en sus áreas de especialización.
Política de Vinculación con el Medio	Tiene como objetivo integrar las necesidades del entorno externo en el proceso formativo y contribuir al bienestar de las comunidades a las que sirve, con el fin de enriquecer y ajustar la formación de los estudiantes, asegurando que la educación impartida sea pertinente y actualizada promoviendo la creación de beneficios mutuos con actores de los sectores público y privado, mejorando la calidad de la docencia y estableciendo mecanismos sólidos de evaluación y análisis que fortalezcan la conexión entre la Universidad y su entorno.

Tabla 28: Políticas institucionales del ámbito docente



Perfil docente y proceso de selección e inducción

La política institucional señala que toda contratación de académicos se realiza en función del Perfil Genérico del Docente USEK y los ciclos de formación establecidos en el Modelo Formativo. Su rol está definido en el Modelo Formativo. Para esto se dispone de un Perfil Docente que da cuenta de las dimensiones: académica, pedagógica y educativa, en el que se formula los atributos genéricos deseables que orientan la selección de los académicos.

La búsqueda, selección, asignación, contratación, evaluación y desvinculación de los docentes se basa en la aplicación sistemática de políticas, normas y mecanismos conocidos, que permiten contar con una dotación docente de jornada completa, media jornada y a honorarios para la docencia en todos los niveles formativos y para el desarrollo de funciones institucionales como vinculación con el medio, investigación, autoevaluación.

Cada tipo de contratación (jornadas y honorarios) está asociada a procedimientos específicos, que comprenden –en términos generales– el reclutamiento (fuentes internas o externas), el análisis de los antecedentes curriculares por parte de las instancias pertinentes (Consejo de Facultad, Decano) y la validación final por parte de la Vicerrectoría Académica para solicitar la contratación a Rectoría, quien, como autoridad máxima universitaria, tiene la atribución exclusiva para la contratación y desvinculación.

El proceso de selección busca evaluar las condiciones de los académicos postulantes en relación con dos elementos: a) el perfil genérico USEK y b) el perfil específico de la carrera y asignatura en la que se requieren los servicios de docencia. Para esto último se cuenta con el requerimiento en cuanto a grado académico, años de experiencia profesional, publicaciones, investigaciones y otros aspectos que impactan positivamente en las cualificaciones del equipo académico y, por ende, en el mejoramiento de los indicadores y de la calidad institucional. De esta forma, se establecen los perfiles específicos para los distintos niveles de programas y carreras (posgrado y pregrado incluyendo el nivel TNS) y según los ciclos formativos establecidos por el Modelo Formativo.



Figura 25: Selección y contratación de académicos

Para los proyectos de nuevas carreras o programas, se ha implementado en el formato del Proyecto de Carrera la descripción detallada del perfil específico del docente, de modo que para cada asignatura se dispone de la información que orienta la búsqueda y selección de docentes. Un ejemplo es el caso de la carrera de Administración Pública, presentada a la CNA en 2023 para la autorización de incorporación a la oferta académica 2024.

Asignatura	Perfil docente (títulos, grados, especializaciones, experiencia laboral, experiencia en docencia, otros requisitos)
Historia Institucional de Chile	Profesor de Estado en Historia o profesional de las ciencias sociales con formación de posgrado, experiencia docente en educación superior, dominio en docencia online y experiencia laboral específica en los ámbitos que considera la asignatura.
Introducción a la Economía	Profesional de las ciencias sociales con formación de posgrado, experiencia docente en educación superior, dominio en docencia online y experiencia laboral específica en los ámbitos que considera la asignatura.

Figura 26: Formato de perfil docente



Para los proyectos de nuevas carreras o programas, como mejora se ha implementado en el formato del Proyecto de Carrera la descripción detallada del perfil específico del docente, de modo que para cada asignatura se dispone de la información que orienta la búsqueda y selección de docentes. Un ejemplo es el caso de la carrera de Administración Pública, presentada a la CNA en 2023 para la autorización de incorporación a la oferta académica 2024.

Un 83,9% de los estudiantes encuestados en el proceso de autoevaluación considera que el nivel profesional y pedagógico de los docentes es adecuado. En la realización de los Diálogos Evaluativos con Estudiantes, al consultar sobre cómo califican el nivel profesional y pedagógico de sus docentes, en general se aprecia alta satisfacción con los docentes, destacando experiencia y habilidades pedagógicas y un alto compromiso con el aprendizaje de los estudiantes. Por otra parte, en el proceso semestral de evaluación docente, en forma sostenida en el tiempo los estudiantes califican a sus docentes con notas promedio superiores a 6,0 (en escala de 1 a 7), con algunas diferencias menores entre Facultades. Esta valoración positiva es indicativa de que los criterios de selección actuales no solo son efectivos, sino que también alinean las competencias pedagógicas con las necesidades formativas de los estudiantes.

El proceso de búsqueda y selección presenta algunas diferencias según el tipo de docente:

Docentes a honorarios	Docentes jornada
Se centran principalmente en la docencia, aunque también pueden participar en investigación y vinculación con el medio. Todas sus actividades están claramente definidas en el contrato de servicios a honorarios. La selección y contratación de estos académicos se realiza según los criterios disciplinarios y profesionales establecidos por la Unidad Académica correspondiente. La selección es finalmente aprobada por el Consejo de Facultad, y los requisitos y presupuestos son presentados por el Decano a la Vicerrectoría Académica y luego a la Rectoría para su aprobación. Una vez contratados, los académicos son jerarquizados según el Reglamento de Carrera Académica, lo cual influye en su remuneración por hora.	La búsqueda, selección y contratación están regulados en el Manual de Procesos. Las funciones que desarrolla se enmarcan en el requerimiento del Modelo Formativo y pueden desempeñarse como Académicos con cargo de gestión académica (Decano, Secretario Académico, Jefe de Carrera), docencia lectiva, investigación, vinculación con el medio, extensión académica, coordinación de ciclos de formación, tutorías, mentorías. Su proceso de jerarquización también se encuentra regulado en el reglamento de Carrera Académica y en el Manual de Procesos. El académico a jornada debe pasar por una entrevista psicolaboral final donde se recomiende su contratación.

Tabla 29: Comparación de los procesos de selección de docentes hora y jornada

Todo nuevo académico, a jornada o a honorarios, transita por un proceso de inducción en el Modelo Formativo, a través de la entrega de un material digital al respecto y el documento completo, y de inducción normativa. Con posterioridad, una vez contratados, pueden acceder a las capacitaciones de acuerdo al Plan de Capacitación y Desarrollo Profesional Docente. Este aspecto constituye una mejora en relación al anterior proceso de acreditación por cuanto tiene actualmente el carácter de obligatorio, lo que asegura que todos los docentes reciban la inducción. En este aspecto, el 84,7% de los docentes encuestados en el proceso autoevaluativo declara haber participado del proceso de inducción docente al ingresar a la USEK, para conocer los principales lineamientos y propósitos institucionales en el marco de su Modelo Formativo.

Todos los docentes participan del claustro de profesores que se realiza en cada unidad académica, con preferencia al inicio de cada semestre lectivo y que persigue el propósito de analizar junto a su jefatura directa los principales aspectos académicos-administrativos referentes a la unidad a la que se adscriben.

De acuerdo a lo señalado en el Modelo Formativo USEK, la Universidad promueve el compromiso de sus docentes con el aprendizaje de los estudiantes, desarrollando acciones que se orientan a la comprensión e implementación del Modelo Formativo, la definición de un perfil de docente USEK acorde a los ciclos de formación declarados en el Modelo y la articulación del trabajo con el equipo tanto de la Facultad como de las carreras.



Dotación académica

El porcentaje de docentes hora ha disminuido desde el 72% en 2019 a un 69% en 2023, lo que se traduce en un incremento de los docentes de media jornada y de jornada completa en 2 y 3 puntos porcentuales respectivamente en el período señalado, lo que muestra que la Universidad tiende a estar equilibrando entre la necesidad de flexibilidad en su dotación académica y la mantención de un núcleo constante de profesores. La tendencia muestra una moderada variación en la distribución de la dedicación horaria de los docentes lo que debe seguir siendo monitoreado para alinear los recursos humanos con los objetivos estratégicos de la Institución. Las cifras anteriores se acompañan de una drástica disminución de la rotación docente, desde su nivel más alto en 2020 con un 42,6% a un 30,6% en 2022, confirmando la tendencia observada.

Tipo de dedicación	2019	2020	2021	2022	2023
Jornada	19,2%	18,9%	23,9%	21,6%	21,6%
Media Jornada	8%,3	8,6%	10,5%	9,6%	9,9%
Hora	72,5%	73,5%	65,6%	68,8%	68,5%

Tabla 30: Evolución de las jornadas 2019 - 2023

La Universidad experimentó una contracción de la matrícula total en los años 2019 a 2021, producto del cierre de los programas de pedagogía y las titulaciones masivas de los programas especiales de pedagogía, que llevaron a la Universidad a su menor nivel de matrícula total en el año 2021 con 2.343 estudiantes de pregrado. Esta situación conllevó, en el caso del pregrado, una disminución del número de docentes desde 468 en 2019 a 343 en el año 2023, según los datos contenidos en las tablas 3 y 9 de la Ficha Institucional de Datos.

Por otra parte, de acuerdo a los compromisos adquiridos en el Plan de Recuperación se avanzó en la optimización de la planificación académica implementando asignaturas comunes intra e inter facultades, lo que también influye en la cantidad de docentes para cada período. Esta medida comenzó a aplicarse en 2022, cautelando el cumplimiento de ciertos requisitos específicos para estructurar cursos comunes, entre ellos unificación de asignaturas preferentemente del ciclo básico de formación de los planes curriculares que presenten equivalencia de carga académica, equivalencia de objetivos de aprendizaje y cursos no superiores a 50 estudiantes en la medida que sean cursos teóricos.

Cabe destacar, que según lo refleja la tabla 9 de la Ficha Institucional de Datos, el porcentaje de docentes con grado de doctor ha experimentado un crecimiento desde el 9,4% en 2019 al 14,9% en 2023, lo que muestra que la Universidad ha hecho un esfuerzo por incrementar el número de doctores, si bien aún se mantiene a distancia del indicador promedio del subsistema universitario que se sitúa en el 35,5% ³⁴para 2023. Sin embargo, en relación a las universidades con acreditación de nivel básico que cuentan en promedio con el 9%³⁵ de su cuerpo académico con grado de doctor, la Universidad SEK destaca con un 14,9%. En el caso de los docentes con grado de magíster, se ha mantenido relativamente estable el porcentaje en un promedio del 57% y siempre por sobre el promedio del sistema universitario (39% para 2023).

Un aspecto que resulta importante de observar tiene que ver con la evolución de las Jornadas Completas Equivalentes (JCE), que han pasado de 166,12 en 2019 a 132,37 en 2023, según se obtiene de la tabla 9 de la Ficha Institucional de Datos. Si se correlaciona este indicador con la cantidad total de estudiantes por año (tabla 3 de la Ficha Institucional), se observa que la cantidad de estudiantes por cada JCE presenta la siguiente evolución desde 2019 a 2023:

³⁴ Informe Personal Académico en Educación Superior 2023, Subsecretaría de Educación Superior

³⁵ Revisar en ranking [La Tercera 2023](#)



Indicadores	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Jornada Completa Equivalente	166,12	164,24	142,65	125,99	132,37
Matrícula Total	4.400	2.786	2.343	2.554	2.658
Estudiantes por JCE	26,5	17	16,4	20,3	20,1

Tabla 31: Evolución de la relación Estudiantes / JCE 2019 - 2023

Los indicadores muestran una gestión orientada a mantener una proporción adecuada de JCE que puede contribuir a un entorno de aprendizaje acorde con lo planteado en el Modelo Formativo. Cabe señalar que en el último informe SIES sobre personal académico se señala que el indicador de Estudiantes por JCE se sitúa en 26,7 a nivel de sistema y en 21,9 para el subsistema universitario, por lo que la Universidad se encuentra por encima del promedio para el subsistema universitario.

Para el caso del posgrado es importante señalar que es un área que ha tenido un nivel limitado de crecimiento, con solo dos programas de magíster vigentes y con un Doctorado en Educación que se encuentra cerrado. La matrícula de posgrado actualmente representa el 4% de la matrícula total de la Universidad. La evolución de las cifras docentes en los programas de posgrado está fuertemente influenciada por el programa de Doctorado, que en 2019 representaba el 50% de la matrícula de posgrado. De esta forma, en 2019 se matricularon 14 estudiantes en el programa, 3 en 2020 y 2 en 2021, último año en el que se ofreció matrícula y se inició el proceso de cierre. A raíz de esta situación, a medida que fue disminuyendo la cantidad de estudiantes también disminuyó la cantidad de docentes adscritos al programa (mayoritariamente con grado de doctor) y, como consecuencia también disminuyeron las jornadas completas pues en su mayoría pertenecían al doctorado. Actualmente la dotación docente de posgrado está concentrada en los dos programas de magíster vigentes, con una dotación de 39 docentes, de los que el 46 % tiene grado de doctor y un 46% de magíster, conformando un cuerpo académico de posgrado con alta calificación académica.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, la Universidad está en condiciones de atender las necesidades académicas de sus programas de posgrado, siendo un desafío fortalecer la oferta de programas de posgrado, de modo de avanzar en la consolidación de un cuerpo académico para ese nivel de formación.

Se han realizado esfuerzos por ampliar la oferta de posgrado, pero producto de condiciones internas y la acreditación básica, no ha sido posible. La Universidad estima que debe reevaluar su estrategia de posgrado para expandir y diversificar su oferta, incentivando la creación de nuevos programas que atiendan a la demanda y a las tendencias del mercado educativo y laboral y, al mismo tiempo fortalecer la contratación y retención de docentes para los nuevos programas de magíster que se planteen a futuro.

Desarrollo y participación docente

De acuerdo a la Política de Desarrollo Docente, la Universidad ha ido implementando en el tiempo un conjunto de mecanismos que han permitido el desarrollo del cuerpo académico USEK. Estos mecanismos se refieren a cuatro aspectos esenciales que se muestran en la figura a continuación:



Figura 27: Mecanismos para el desarrollo del cuerpo académico



En este contexto, se desenvuelve la carrera académica como una estrategia de aseguramiento de la calidad, con criterios y mecanismos formales e imparciales para el ingreso y permanencia de los académicos. Es así que, desde el año 2000, se cuenta con un Reglamento de Carrera Académica que establece los criterios y procedimientos que rigen en la Universidad, relativos a las materias de derechos y deberes de los académicos; proceso de selección, jerarquización, establecimiento de funciones, promoción, evaluación y salida del académico.

Los profesores tanto a honorarios como a jornada (media y completa) participan del claustro de profesores que se realiza al interior de cada Unidad Académica, con preferencia al inicio de cada semestre lectivo y que persigue el propósito de analizar junto a su jefatura directa los principales aspectos académicos-administrativos referentes a la unidad a la que se adscriben. Durante el semestre, el coordinador de ciclo mantiene contacto directo con cada profesor, orientando y acompañando el proceso de cada docente.

También se dispone de otras instancias formales de participación, como los Consejos de Facultad, el Comité Curricular y el [Comité de Docencia](#), en las que la participación de jefes de carrera, docentes de jornada y docentes de honorarios se considera en función de los temas abordados.

Perfeccionamiento Docente

El perfeccionamiento docente se concentra en tres ámbitos específicos:

Ámbito	Descripción	Participantes
Inducción	Modelo Formativo USEK / Reglamentación vigente atingente / Perfil docente USEK / Perfil docente con función en gestión académica	Académicos de nuevo ingreso
Perfeccionamiento	Perfeccionamiento pedagógico para las distintas modalidades de enseñanza / Perfeccionamiento disciplinar con apoyo del fondo de perfeccionamiento disciplinar	Académicos que desean perfeccionarse
Acompañamiento docente	De acuerdo a los resultados de los instrumentos de evaluación docente aplicados en cada asignatura, cada Jefe de Carrera deberá acompañar a los académicos mal evaluados, comprometiéndose acciones de mejora. Al académico sobresaliente en su evaluación se le deberá realizar un reconocimiento simbólico por parte de la carrera o programa por la labor realizada.	Todos los académicos del curso lectivo Académicos e investigadores jornada

Tabla 32: Ámbitos del perfeccionamiento docente USEK

En relación con la Inducción, un 84,7% de los docentes encuestados en el proceso autoevaluativo afirma haber participado en procesos de inducción docente al unirse a la Universidad. Esto indica que las estrategias de inducción han tenido éxito en comunicar sus lineamientos y propósitos institucionales, fundamentales para la integración de los nuevos docentes.

La USEK cuenta, además con un Plan de Capacitación y Desarrollo Profesional Docente, gestionado por la Dirección de Docencia y la Dirección de Investigación, que desarrolla un conjunto de acciones de capacitación durante el año y que se ha potenciado e intensificado desde 2020 en adelante, incorporando nuevos cursos y nuevas modalidades, además de un fondo concursable para perfeccionamiento. (*Anexo 28: Reglamento del Fondo concursable de perfeccionamiento académico*)

El total de participantes en procesos de perfeccionamiento se muestra en la tabla a continuación, considerando que cada docente puede participar en más de una acción de capacitación al año:



Capacitaciones	2019	2020	2021	2022	2023
Capacitaciones en metodologías, didácticas y evaluación de acuerdo al Modelo Formativo	63	187	239	107	404
Capacitaciones en manejo de plataformas para la docencia virtual y acompañamiento estudiantil	12	520	73	113	332
Capacitaciones en manejo de tecnología y entornos virtuales para el aprendizaje	61	51	334	177	163
Inducción a docentes en Modelo Formativo y planificación académica		128	125	13	89
Desarrollo de habilidades de liderazgo y Comunicación				21	14
Capacitaciones en diversidad e inclusión			30		61
Total general	136	886	801	431	1063

Tabla 33: Perfeccionamiento docente 2019 - 2023

Como se desprende de la tabla anterior, entre 2019 y 2023 ha aumentado la oferta de cursos de perfeccionamiento para los docentes y, como consecuencia, también se ha incrementado la participación de éstos en las actividades.

En el marco de la Política de Desarrollo Docente, la USEK implementa iniciativas formativas para todos los docentes, incluyendo capacitaciones, diplomados y cursos a distancia. Estas acciones están diseñadas para facilitar el desarrollo de competencias académicas y pedagógicas alineadas con las necesidades de las disciplinas impartidas y con el Modelo Formativo. Se observa una oportunidad de mejora respecto al seguimiento y evaluación del impacto que dicha formación tiene en el proceso formativo.

En este mismo punto, se observa que, en el caso de los docentes a honorarios, se ha identificado que los horarios de capacitación propuestos no siempre son accesibles para ellos, por lo que se estima necesario incorporar una mayor variedad de horarios y la modalidad de enseñanza virtual para garantizar una participación más amplia, lo que fue abordado por los docentes en los diálogos evaluativos en el marco del proceso de autoevaluación institucional 2023.

Los resultados de la encuesta respondida por los docentes reflejan una percepción positiva de las iniciativas institucionales en relación con el desarrollo profesional. Un alto porcentaje de docentes, un 83,3%, concuerda que la Universidad promueve activamente su perfeccionamiento pedagógico y disciplinar, lo que sugiere que las políticas y los programas implementados para el desarrollo de habilidades docentes son efectivos y bien recibidos. En cuanto a la orientación y el apoyo curricular, un 82% de los docentes sienten que la universidad les ha brindado el soporte necesario para la planificación de sus cursos o asignaturas, lo que evidencia el cumplimiento de las orientaciones del Modelo Formativo en sentido de apoyar a los docentes proporcionando herramientas y orientación.

Los resultados de la encuesta realizada a los estudiantes complementan de manera constructiva resultados comentados, considerando que un 83,9% de los estudiantes está de acuerdo o muy de acuerdo en que el nivel profesional y pedagógico de sus docentes es adecuado y un 81,3% estima que los docentes muestran un manejo adecuado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Este paralelismo sugiere que las iniciativas de desarrollo profesional que la Universidad promueve están resonando efectivamente en la calidad de la enseñanza que perciben los estudiantes.

Si bien existe una Política de Desarrollo Docente y un Plan de Capacitación Profesional que se ha implementado e intensificado, falta una mayor adecuación de éste a las demandas de cada carrera y avanzar en la autoinstrucción certificada, además de generar condiciones para promover una mayor participación de los docentes en dichas iniciativas.



Evaluación docente

La evaluación docente es un proceso integrado desde el año 2000, en el que participan estudiantes, jefaturas de carrera y el propio docente. Existen procesos formales y de aplicación sistemática de evaluación por parte del jefe de carrera y de autoevaluación del profesor, además de la encuesta de percepción estudiantil de la calidad de la docencia, que es analizada por el jefe de carrera con el respectivo profesor. Se aplica en cada semestre.

A contar de 2023, como una mejora al proceso, la evaluación docente se aplica también en el posgrado. Se confecciona un instrumento específico para posgrado con una escala Likert de 7 categorías de respuesta, con aspectos específicos para ese nivel formativo.

La Evaluación docente está regulada en sus características como en el flujo de información en el Manual de Procesos USEK, en el que se contempla la definición y posterior aplicación de instrumentos de evaluación hasta la retroalimentación de la unidad académica, teniendo como objetivo principal medir el grado de satisfacción con la calidad de la docencia en los distintos ciclos del desarrollo del estudiante, para dar cumplimiento al Modelo Formativo.

La evaluación considera distintas dimensiones, que son respondidas por los estudiantes, los docentes y las unidades académicas en los respectivos instrumentos y considerando que hay dimensiones que solo responde la unidad académica a la que está adscrito el docente.



Figura 28: Dimensiones de la Evaluación Docente

Adicionalmente, los instrumentos aplicados (encuesta) a jefes de carrera y docentes dispone de aspectos específicos a evaluar. En el caso de los jefes de carrera, se les pide evaluar Contenidos y Deberes docentes. Para el caso de los docentes, se les pide autoevaluar su desempeño en Deberes Administrativos. Los instrumentos utilizados, corresponden a encuestas auto aplicadas, con un formato de escala Tipo Likert que va de 1 a 5, donde 1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo. Además, se incorpora una sección de comentarios y 5 preguntas referidas al comportamiento académico del estudiante en la asignatura a evaluar. Los resultados de la evaluación docente son compartidos a los jefes de carrera y se solicita su socialización en sus respectivos consejos de facultad. Adicionalmente, se reconocen a los docentes que han tenido una alta aprobación de satisfacción en la ceremonia de inauguración del año académico.

Uno de los avances relevantes desde el último proceso de acreditación tiene relación con la forma de entrega de los resultados a las unidades académicas. Desde 2022 se adjunta una infografía con los resultados globales y, además, la base de datos con la que los Jefes de Carrera realizan el análisis y la retroalimentación a los docentes. En 2023 se incorporó, con el fin de agilizar la revisión de los resultados, un dashboard que permite



una mejor visualización de los resultados por facultad, carrera, asignatura y docente. El proceso se aplica desde 2011 de manera online, a través de los respectivos portales de docentes y de estudiantes, en primer y segundo semestre académico de cada año. (Anexo 27: Evaluación Docente)

Uno de los aspectos que debe ser revisado en relación a la evaluación docente guarda relación con la oportunidad de la retroalimentación que recibe el docente. Si bien el 81,1% de los docentes estima que las evaluaciones que la Universidad realiza sobre su desempeño consideran áreas importantes del quehacer pedagógico y fortalecen la labor educativa, en el desarrollo de los Diálogos Evaluativos con Docentes se manifestó que en ocasiones no reciben la retroalimentación o la reciben tardíamente, por lo que se limita la eficacia del proceso de evaluación en ese sentido.

La evaluación docente es un mecanismo que se aplica sistemáticamente y considera la percepción de los estudiantes, la autoevaluación del docente y la evaluación por parte del Jefe de Carrera. La oportunidad de la aplicación de los instrumentos debe ser revisada y ajustada, para garantizar una mayor participación de los estudiantes y para que los resultados contribuyan efectivamente a la toma de decisiones respecto de la continuidad y asignación de los docentes. Por otra parte, la retroalimentación a los docentes requiere de mayor sistematización y formalización.

Los resultados de la evaluación históricamente son muy positivos, con promedios superiores a 6,5 en el caso de docentes y jefes de carrera. En el caso de los estudiantes, el promedio general se acerca a 6,0 observándose un leve aumento al comparar la evaluación 2022 con la 2023.

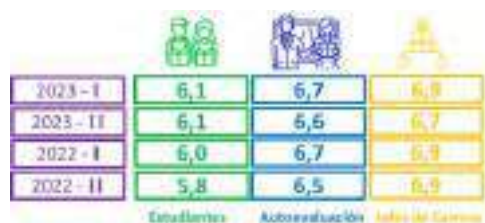


Figura 29: Resultados generales evaluación docente

La encuesta que responden los estudiantes contiene un apartado para comentarios, los que se procesan y se consideran como orientativos. De esta manera se ha optimizado, por ejemplo, el acompañamiento en procesos de inducción a estudiantes al inicio de cada semestre. Igualmente se han fortalecido las debilidades que los docentes nuevos que podrían tener en el uso de plataformas, con talleres especialmente dirigidos a ellos. Asimismo, al evidenciar, a través de la evaluación docente, las deficiencias metodológicas que los docentes pudiesen tener, se han diseñado e impartido capacitaciones que tienen como objetivo desarrollar estrategias metodológicas para subsanar estas falencias y que contribuyan al mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje de los propios estudiantes.

Otro aspecto que constituye un avance en el proceso de evaluación de los docentes se refiere a los Compromisos Académicos. Se comienzan a aplicar en 2019 a los docentes de jornada completa y de media jornada adscritos a cada Facultad o a otras unidades académicas. A través de ellos los docentes se compromete a realizar determinadas labores, tales como docencia directa, docencia indirecta, administración docente, investigación, vinculación con el medio, tutorías, mentorías, coordinación de prácticas, coordinación de ciclo, coordinación de tesis, coordinación de laboratorios y talleres, entre otras. Despejado el tema de la carga académica de docencia directa el resto corresponde a la distribución que se haga de su jornada de acuerdo con los requerimientos de la unidad académica y al finalizar el semestre cada decano, en conjunto con la jefatura directa del académico, evalúa la labor del académico adscrito de acuerdo con los compromisos establecidos.



RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

FORTALEZAS

1. La Universidad ha implementado acciones sistemáticas que fomentan el compromiso de los docentes con el proceso de aprendizaje de los estudiantes.
2. La Universidad ofrece programas de capacitación, diplomados y cursos a distancia que permiten a los profesores adquirir competencias académicas y pedagógicas alineadas con las necesidades de sus disciplinas y el Modelo Formativo. Esto contribuye al desarrollo profesional de los docentes.
3. Se cuenta con un cuerpo académico compuesto por profesionales calificados y con amplia experiencia en sus respectivas disciplinas, evaluado de manera sistemática y debidamente jerarquizado, cuya experiencia y conocimientos son valorados y apreciados por los estudiantes.

DEBILIDADES

1. Aunque se brindan oportunidades de desarrollo profesional a los docentes, el seguimiento para medir cómo estas capacitaciones están influyendo en el desempeño de los docentes y en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes es aún incipiente.
2. Los horarios propuestos para las capacitaciones pueden no ser adecuados para los docentes a honorarios, lo que dificulta su participación en las iniciativas de desarrollo profesional.
3. La dificultad en la obtención de tasas de respuesta adecuadas de parte de los estudiantes, obliga al establecimiento de períodos muy extensos para la aplicación de los instrumentos de evaluación docente, lo que afecta la retroalimentación oportuna a los docentes y a los procesos de toma de decisiones sobre la continuidad y asignación de los docentes.

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CRITERIO A EXAMINAR

	X	
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

Criterio 4. Investigación, innovación docente y mejora del proceso formativo

La Universidad ha dispuesto acciones institucionales para promover la investigación, la innovación docente y los procesos investigativos que aportan al mejoramiento de la docencia, por medio de procesos que contribuyen al logro de la Misión y Visión, al cumplimiento de los propósitos y objetivos institucionales. Estas acciones se desarrollan en el marco dos grandes líneas:



Figura 30: Líneas de fomentos a la Investigación, innovación y mejora del proceso formativo



En la línea de la Reflexión sobre las prácticas docentes, se consideran acciones específicas:

- a) Desde la Dirección de Docencia, en el contexto del Comité de Docencia y a nivel de pregrado, se ha iniciado desde 2023 la socialización y la revisión de buenas prácticas de docencia en aula. En este Comité, de carácter mensual, participan las Jefaturas de Carreras para el seguimiento de los procesos académicos principales a nivel de Facultad. La Dirección de Docencia selecciona las mejores prácticas docentes en aula e invita a los académicos a exponerlas ante sus pares. En el Comité de Docencia se han ido mostrando las buenas experiencias en la aplicación de innovaciones en el aula de muchos profesores, según consta en las actas de dicho Comité.
Desde el año 2023 y de acuerdo con la Política de Desarrollo Docente Actualizada, se ha instaurado un reconocimiento anual a los docentes que destaquen en los resultados de la evaluación docente, en proyectos de investigación financiados con fondos externos, a la contribución en la formación de estudiantes en investigación y difusión científica (criterio establecido en el Sistema de Ciencias USEK) y los que participen en proyectos de vinculación con el medio con fuerte impacto social.
- b) La Dirección de Docencia participa en la Red Nacional de Centros de Apoyo a la Docencia ([REDCAD](#)), que tiene por objetivo consolidar una red de colaboración entre las unidades y centros promotores de la innovación, la calidad y la mejora continua y sostenible en los procesos de Enseñanza y Aprendizaje de las instituciones de educación superior a nivel nacional. A través del trabajo en la Red se comparten experiencias y buenas prácticas docentes e investigativas en docencia universitaria entre pares de distintos centros de educación superior. Actualmente, pertenecen a la RED 37 miembros.
- c) De acuerdo a las orientaciones del Modelo Formativo USEK, para generar buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje a través de metodologías innovadoras se propician capacitaciones y acompañamiento a los docentes en materias como el uso de herramientas TIC's, uso de plataformas institucionales, orientaciones para el diseño de recursos pedagógicos virtuales, entre otros temas.
- d) Diseño y promoción de buenas prácticas en e-learning, materializadas en la versión actualizada el [Manual para la Gestión Instruccional de la Formación Virtual en Universidad SEK](#), que incluye un apartado específico de 10 criterios que orientan buenas prácticas en la formación virtual.

1	Un curso tiene mayores posibilidades de éxito cuando se sigue, de manera rigurosa , una estrategia y ruta instruccional predefinida en la que todos sus componentes , recursos, materiales y la forma como están dispuestos en el curso, propicia la participación activa del estudiante y no lo transformamos en un mero espectador de contenido y memorizador de datos.
2	Si queremos que el estudiante se comprometa con su proceso de aprendizaje es fundamental que la propuesta de evaluación del curso sea informada desde el inicio del curso , explicando claramente cuál es el alcance de ésta, en términos de los métodos e instrumentos que se utilizarán, las actividades que involucran, las instancias de interacción contempladas con el docente y sus compañeros, los criterios de calificación explicitados de forma simple y clara , así como también la ponderación de cada una de estas instancias evaluativas y los tiempos con los que el estudiante contará para realizarlas.
3	Un curso tiene mayores posibilidades de generar aprendizajes efectivos cuando la estrategia pedagógica e instruccional propuesta, incorpora instancias de aprendizaje individual y colaborativo que favorezca la reflexión individual y la interacción social a través de debates en foros, trabajos grupales y coevaluación.

Figura 31: Extracto Buenas Prácticas en e-learning



En la línea de los Incentivos a la investigación e Innovación, se consideran las siguientes acciones:

- a) Se ha potenciado el desarrollo de los Diplomados que ofrece la Universidad, sin costo para los colaboradores, en los que de forma compartida y grupal se realizan procesos reflexivos de las prácticas y la experiencia de los docentes. También la posibilidad de acceder a los programas de Magíster que dicta la Universidad, considerando para ellos becas especiales.

La Dirección de Docencia mantiene a través de sus diplomados el desarrollo de innovaciones para el mejoramiento de la docencia, incluyendo las capacidades, conocimientos y valores asociados directamente a la formación específica de la profesión, enmarcada en los desafíos centrales de la disciplina y en la necesidad de responder pertinentemente a las problemáticas de la sociedad a través de investigaciones e intervenciones sociales y del ejercicio profesional reflexivo, experto y crítico, en línea con el PEI 2023-2027. Cabe destacar que, entre 2019 y 2023, son 446 los docentes que han cursado uno o más de los diplomados en oferta, según el siguiente detalle:

Diplomado	2019	2020	2021	2022	2023
Diplomado en Docencia en Educación Superior		38	83	26	20
Diplomado en estrategias y entornos virtuales de aprendizaje para la ES			185		31
Diplomado en Metodología en la Educación Superior (versión única)	63				

Tabla 34: N° de docentes en Diplomados

De acuerdo a los antecedentes levantados durante el proceso de autoevaluación, específicamente en los Diálogos Evaluativos realizados con los docentes, éstos reconocen la importancia de la capacitación y de los avances observados en los últimos años en cuanto a la oferta y la difusión, aunque hay sugerencias respecto de la disponibilidad de horario, esto último en el caso de los docentes a honorarios.

Un Diplomado considera un análisis detallado de la didáctica, incluyendo metodologías activas y evaluaciones auténticas, con el objetivo de potenciar las prácticas pedagógicas a través de innovaciones. Estos diplomados están dirigidos a docentes universitarios, buscando transformar sus concepciones pedagógicas mediante el análisis y proyección sistemática de sus prácticas, alentando a los docentes a centrar su atención en las actividades estudiantiles, fomentando un aprendizaje profundo con el diseño de situaciones de aprendizaje complejas y desafiantes.



Figura 32: Objetivos de los Diplomados



Tanto los Diplomados como el Magíster en Educación orientan una línea investigativa a través de proyectos de innovación, en los que se enmarca el desarrollo de proyectos que consideren lo siguiente:



Figura 33: Orientaciones para el desarrollo de trabajos finales de Diplomado en Docencia en Educación Superior

A modo de ejemplo, se presentan algunos de los trabajos de fin de curso realizados por docentes de la Universidad en el contexto de los Diplomados, entre los que destacan diversos [proyectos de innovación](#), realizados entre 2021 y 2022:

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS
Diseñar estrategias que garanticen el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de la asignatura Práctica Laboral para los alumnos vespertinos, de la carrera de Ingeniería en Ciberseguridad
Diseñar estrategias para desarrollar un conjunto de actividades y lecturas que permitan al docente comprender en qué consiste el Modelo Formativo de la Universidad y cómo este modelo se aplica en el aula.
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
Estrategias para el desarrollo de habilidades de comunicación a estudiantes de 5° semestre de la asignatura Electivo de Terapia Ocupacional en personas mayores que presentan dificultades para organizar y expresar oralmente y por escrito sus ideas
¿Qué mejoras debe implementar el docente para lograr aprendizajes significativos y motivar a sus estudiantes a una reflexión pedagógica?
Diseñar una propuesta de innovación metodológica que promueva y fortalezca la comprensión lectora en estudiantes de Ed. Diferencial y Terapia Ocupacional de la Universidad SEK.
Estrategias activas-participativas para una mayor participación y aprendizajes significativos
Capacitación al personal docente de Obstetricia y Neonatología en estrategias de aprendizaje a través de simulación clínica.
Estrategias para los estudiantes de internado profesional de Gestión de Servicios de Alimentación sean capaces de analizar e integrar los conocimientos teóricos adquiridos en aula a lo práctico en su campo clínico, sobre la Norma Técnica en Servicios de Alimentación Colectiva.
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
Programa de asignatura elaborada para mejorar los resultados de aprendizaje y contribuir al perfil de egreso de Trabajo Social
Efectos sociales y afectivos que produce el síndrome de Burnout en docentes a honorarios que realizan teletrabajo en la USEK con el fin de generar instancias de prevención y promoción de la salud mental.
Diseño y desarrollo un programa taller con aspecto de usabilidad laboral en nuevas técnicas de actualización profesional en Informes Sociales para la futura actividad laboral.



FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CULTURA
Propuesta de innovación metodológica para la instancia de clase sincrónica en asignatura “Fundamentos de la Educación desde el enfoque Antropológico social” para el programa de Licenciatura en Educación.
Mejorar la calidad de aprendizaje de los estudiantes, incorporando un programa de simulación arquitectónico en 3D
Estrategias empleadas para mejorar los porcentajes de aprobación en evaluaciones con nivel taxonómico superior en estudiantes de Primer año de la Carrera de Educación Parvularia
Adquisición del idioma inglés como segunda lengua mediante el uso de metodologías activas.
Mecanismos para fortalecer y activar la participación estudiantil en el aula virtual.

Tabla 35: Proyectos de innovación presentados en Diplomados

Se espera que esta experiencia de formación continua contribuya a la discusión sobre la importancia del rol que tiene el ejercicio de reflexión en la práctica educativa y cómo ello impacta en los aprendizajes de los estudiantes, aspecto ampliamente discutido a nivel nacional e internacional durante los últimos años, impactando en la innovación de la docencia en todas las carreras. *(Anexo 30: Proyectos de intervención en Aula del Diplomado en Metodologías Activas para el Aprendizaje y Evaluación)*

Del proceso autoevaluativo se concluye que la Universidad ha implementado acciones para el desarrollo de diplomados y programas de magíster dirigidos a sus colaboradores, con orientación a la pedagogía y la innovación docente. En estos programas se ha orientado una línea investigativa que fomenta el desarrollo de proyectos de innovación educativa y como resultado, se han generado propuestas innovadoras en diferentes facultades, tales como estrategias para mejorar habilidades de comunicación en Terapia Ocupacional o programas de aprendizaje en 3D en la Facultad de Educación, específicamente en la carrera de Diseño y Desarrollo de Videojuegos.

- b) A partir del año 2020 se intensifica el desarrollo de recursos pedagógicos virtuales. Entre ellos los objetos virtuales de aprendizaje, a través de los cuales se profundiza en los contenidos de cada unidad, y/o se proporciona una instancia de trabajo autónomo de los estudiantes, en la que aplican e integran el conocimiento en contextos pedagógicos asociados a la resolución de problemas o situaciones relacionadas con la profesión o especialidad. También se han desarrollado videos educativos a través de los cuales se profundiza en conceptos, demostraciones y normativa vigentes, entre otros usos pedagógicos relacionados con el proceso instruccional.

Estos desarrollos son publicados en un Sharepoint, diseñado para estos efectos desde la cuenta Teams de la Universidad. Los recursos se han puesto a disposición, para su consulta por docentes y estudiantes. En el caso de los docentes, la expectativa es que los reutilicen en sus asignaturas, con apoyo del área de TI Educativa para actualización o mejoras de los recursos.

En el futuro se espera contar con un banco de recursos relacionados con las asignaturas de los diferentes programas de estudio, actualizado y que incluya diversidad de propuestas pedagógicas diseñadas con herramientas digitales.

A partir del año 2020 se registra el desarrollo de [recursos pedagógicos virtuales](#), para profundizar en los contenidos de cada unidad, y/o proporcionar una instancia de trabajo autónomo de los estudiantes. También se han desarrollado vídeos educativos a través de los cuales se profundiza en conceptos, demostraciones y normativa vigentes, entre otros usos pedagógicos relacionados con el proceso instruccional. Estos recursos se han puesto a disposición, para su consulta por docentes y estudiantes, siendo un desafío evaluar su utilización y su efectividad.



FACULTAD	Cantidad
Facultad de Administración, Finanzas y Negocios	53
Facultad de Ciencias de la Salud	51
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales	44
Facultad de Educación y Cultura	66

Tabla 36: Recursos virtuales 2020 - 2023

- c) Existe el Fondo de Proyectos de Investigación e Innovación a través del que los académicos pueden postular para desarrollar investigación en innovación docente (*Anexo 29: Bases del Fondo para Proyectos de Investigación Docente*) aplicada a sus disciplinas, lo que ha facilitado el desarrollo de diversos proyectos y publicaciones de una variedad de artículos de los docentes en revistas tanto indexadas como no indexadas, así como el desarrollo de diversos proyectos, según se detalla a continuación:

Tipo	Título
Publicación indexada	Effectiveness of Teaching Mini Handball through Non-Linear Pedagogy in Different Socioeconomic Contexts: A Pilot Study
	Relación de los estilos de aprendizaje, habilidad emocional, habilidades múltiples y detección emocional en estudiantes de educación física de Santiago de Chile.
	Theoretical approach for the praxis of advanced management of the university system
	Desafíos de las Estrategias Pedagógicas Integradas (EPI) en la formación de profesores y profesoras de Educación Física en Chile
	Evaluación del Programa Vocación y Talento Pedagógico de la Universidad de Los Lagos (Chile): experiencia piloto
	Estrategias Didácticas y sus Dinámicas en el Tratamiento de los Trastornos Específicos del Lenguaje en el Estudiantado Chileno
	Estrategias pedagógicas favorecedoras de las experiencias de aprendizaje mediado en contextos vulnerados
	Project-based learning case of study education in automotive mechanical engineering
Publicación no indexada	Portfolios as a Strategy to Lower English Language Test Anxiety: The case of Chile
Publicación no indexada	Competencias docentes en contextos de contingencia y virtualización. Una propuesta reflexiva.
Proyectos con Fondos Internos	Propuesta metodológica para la creación de un programa de intervención semipresencial en personas sedentarias con obesidad
	Estrategias didácticas innovadoras para el desarrollo de los resultados de aprendizajes y su impacto en el logro del perfil de egreso para la instalación de una cultura para el aprendizaje.
	Implementación de una cultura evaluativa de los aprendizajes en la Universidad SEK.
	Mejorando los aprendizajes desde didácticas específicas a los estilos de aprendizajes de los estudiantes, ingreso 2008 y 3° año de la carrera de Enfermería USEK
	El Pulido en los Juegos Digitales con fines Educativos y su impacto correlativo en las etapas de sensación y percepción para el aprendizaje de habilidades y competencias matemáticas en niños de 3° y 4° básico.

Tabla 37: Publicaciones y Proyectos de innovación

Aun considerando los proyectos y publicaciones, se observa un espacio de mejora en el seguimiento y evaluación de la contribución de estas publicaciones y proyectos a la mejora del proceso formativo. También se considera necesario fortalecer la difusión de estos proyectos y publicaciones.



Del proceso autoevaluativo se concluye que existen instancias y acciones concretas y sistemáticas para promover la investigación, la innovación docente y los procesos investigativos que aportan al mejoramiento continuo de los servicios académicos, como es el caso del [Comité de Docencia](#), que analiza las buenas prácticas docentes y los resultados formativos. También se promueve que en los Diplomados y los programas de posgrado, los trabajos finales se orienten a la innovación pedagógica, aspecto recogido en el Modelo Formativo USEK. Se observa como oportunidad de mejora el fortalecimiento del lineamiento existente en la Política de Desarrollo Docente, que dé cuenta de los mecanismos e indicadores para medir su contribución en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

Se desarrollan seminarios, memorias, tesis y otros en el contexto de actividades académicas de la Universidad, que generan investigación y publicaciones en innovación docente, sin embargo, se identifica un espacio de mejora en sentido de sistematizar este proceso e implementar mecanismos específicos para su difusión y para su transferencia al proceso formativo, aspecto refrendado en las encuestas a estudiantes en las que el 58,2% de los estudiantes señala identificar a docentes que participan en actividades de investigación, creación y/o innovación.

RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

FORTALEZAS

1. La Universidad demuestra un compromiso con la mejora continua del proceso formativo a través de instancias y acciones concretas y sistemáticas como el Comité de Docencia, que incluye formalmente el análisis de buenas prácticas y el análisis de los resultados del proceso formativo. También, como una expresión del incentivo a la innovación, existe un Fondo de Investigación e Innovación que facilita el desarrollo de diversos proyectos y publicaciones.
2. Tanto en los Diplomados que ofrece la Universidad, con costo cero para los colaboradores, como en el Magíster en Educación se orienta que los trabajos finales aborden temáticas de innovación pedagógica, lo que ha facilitado el desarrollo de proyectos y publicaciones.

DEBILIDADES

1. Se visualiza una oportunidad de mejora en el fortalecimiento del lineamiento institucional en materia de investigación e innovación docente en la Política de Desarrollo Docente que actualmente existe en la Universidad, para asegurar la sostenibilidad de las acciones desarrolladas en el ámbito de la investigación e innovación docente.
2. Se requiere fortalecer y sistematizar los mecanismos para evaluar la efectividad y el impacto de las acciones de investigación e innovación docente, así como implementar mecanismos específicos para la difusión y transferencia de sus resultados al proceso formativo.

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CRITERIO A EXAMINAR

	X	
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3



II. DIMENSIÓN GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES

Criterio 5. Gobierno y estructura organizacional

Sistema de Gobierno

En los Estatutos se establece la estructura y los órganos de gobierno de la Institución, así como sus objetivos y fines. Para el logro de los propósitos, la Universidad se podrá organizar en facultades, escuelas, carreras, centros, institutos y departamentos. La Asamblea General es la máxima autoridad de la corporación y está compuesta por los socios de la universidad. La Junta Directiva es el órgano encargado de la administración y gestión de la Universidad, y está compuesta 7 miembros entre los que se elige un presidente, un vicepresidente y un secretario. La Universidad se organiza a través de órganos colegiados y autoridades unipersonales. Son órganos colegiados la Junta Directiva, el Consejo Universitario y los Consejos de Facultad y Escuela. Las autoridades superiores son: Rector, Secretario General, Vicerrector Académico, Vicerrector de Administración y Finanzas, Decanos y Directores de Escuela.

Los estatutos fueron modificados en el período 2012-2013 y luego en el período 2018 – 2019 se realizan otras modificaciones con el fin de dar fiel cumplimiento a las disposiciones de la Ley 21.091, actualizando sus fines y objetivos; se formaliza el cambio de socio, saliendo Colegio Internacional SEK Chile y entrando Universidad Internacional SEK Ecuador, incorporando explícitamente el aporte de capital del nuevo socio; se traspaşa la función de supervisión del Registro Académico desde Secretaría General a la Vicerrectoría Académica, creándose en Secretaría General la Unidad de Títulos y Grados y se elimina la función de supervisión de la actividad de asuntos estudiantiles de la Vicerrectoría Académica.

Sus fines, propósitos y valores están recogidos en sus principales documentos fundacionales, Estatutos, Proyecto Universitario y Modelo Formativo, que se han ido actualizando a través del tiempo, recogiendo los avances sustantivos de la sociedad y la propia experiencia interna. La Misión, Visión y Propósitos están claramente definidos y recogidos en los principales marcos normativos. A pesar de la amplia difusión de la Misión y Visión, se requiere una mayor evidencia de su alineamiento en el estamento administrativo con el trabajo cotidiano que este estamento desarrolla.

Para desplegar los alcances del Proyecto Académico, la Universidad posee una estructura organizacional que articula los esfuerzos para el logro de los propósitos institucionales, a través de una gestión y toma de decisiones basada en cuatro niveles organizacionales, que genera una estructura reducida de niveles jerárquicos en la toma de decisiones y establece vínculos claros entre éstos, evitando la superposición de funciones y favoreciendo la autonomía en la gestión, para una acción más efectiva y garantizar la gobernanza institucional.



Figura 34: Niveles del Gobierno Institucional



El cumplimiento de los Estatutos se cautela a través de todo el corpus normativo de la Universidad, sus órganos colegiados y a través de las responsabilidades ejercidas desde los órganos unipersonales de gobierno. A ello se suma la Unidad de Cumplimiento Normativo, que tiene carácter autónomo y rinde cuentas a la Junta Directiva.

La Rectoría a través de la cuenta pública anual que se realiza en el mes de abril de cada año, da cuenta a la comunidad universitaria de la gestión institucional del año anterior. Previamente, en sesiones ordinarias convocadas anualmente para dicho efecto, la memoria anual y el balance han sido conocidos y aprobados por la Junta Directiva y la Asamblea de Socios, respectivamente. A través de las actas de la Asamblea de Socios, de la Junta Directiva y de los Consejos Universitario y de Facultad se evidencia el cumplimiento de los Estatutos y demás normativa universitaria.

Los acuerdos adoptados en el Consejo Universitario se consignan oficialmente en [actas](#) redactadas por el Secretario General. Estas actas se distribuyen a través de correo electrónico y se guardan en una carpeta compartida en Drive para que los interesados puedan acceder y consultarlas. Los Decanos aseguran la difusión de los detalles de los acuerdos del Consejo Universitario a sus equipos en los Consejos de Facultad y otras reuniones de coordinación. Esta metodología también se aplica a los decretos de rectoría, que abordan diversos temas y se comunican a toda la comunidad universitaria.

La Universidad además está fiscalizada y rinde cuentas del cumplimiento de sus propósitos y de sus Estatutos a la Superintendencia de Educación Superior, quien de manera permanente y sistemática solicita información a la Universidad.

El sistema de gobierno de la Universidad considera la siguiente estructura y características:

ÓRGANO DE GOBIERNO	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Sistema de nombramiento
RECTORÍA	Autoridad individual superior ejecutiva. Dirige y controla toda la actividad académica, administrativa y económica de la Universidad.	Nombrado por la Junta Directiva y dura cuatro años en su cargo, pudiendo ser prorrogado sucesivamente.
SECRETARÍA GENERAL	Autoridad Superior de dependencia directa del Rector, que actúa como Ministro de Fe de la Institución, certifica y refrenda con su firma la documentación general institucional así como del Consejo Universitario. El Secretario General es el conservador del archivo institucional y del sello de la Universidad.	Nombrado por el Rector, previo acuerdo de la Junta Directiva, por un período de cuatro años prorrogables sucesivamente.
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	Autoridad superior de dependencia directa del Rector, responsable del desarrollo y gestión académica, y quien subroga al Rector en su ausencia.	Nombrado por el Rector previa aprobación de la Junta Directiva, por un período de tres años prorrogable.
VICERRECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	Autoridad superior de dependencia directa del Rector, que asume la responsabilidad de la gestión de los servicios administrativos y económicos.	Nombrado por el Rector, previa aprobación de la Junta Directiva, por un período de tres años prorrogables.
DECANOS Y DIRECTORES DE ESCUELA	Autoridad Superior responsable de organizar, gestionar y controlar los asuntos académicos y equipos de trabajo de la Facultad o Escuela a su cargo.	Nombrado por el Rector, previa propuesta del Vicerrector Académico y permanecerá tres años en su cargo, pudiendo prorrogarse sucesivamente.

Tabla 38: Sistema de Gobierno USEK



Se cuenta con [cuerpos colegiados](#) que contribuyen a la gobernanza institucional, a través de procesos de análisis y la toma de decisiones en ámbitos específicos. Funcionan de manera permanente y sistemática, según se desprende de las respectivas actas de sesión. Toman acuerdos en las materias de su competencia. Son espacios de información, análisis, discusión y reflexión. Incorporan invitados permanentes o puntuales según las temáticas a tratar para enriquecer la discusión y ampliar la participación y cumplen un rol fundamental en materia de autorregulación y aseguramiento de la calidad. Los cuerpos colegiados de los que dispone la Universidad, sus integrantes y periodicidad de sus sesiones son las siguientes:

Cuerpo Colegiado	Descripción
JUNTA DIRECTIVA	<p>Es el órgano colegiado superior del de gobierno institucional, con un enfoque normativo y de supervisión. Su función esencial es la dirección general de la administración financiera y patrimonial, alineándose con el plan de desarrollo institucional; encargada de garantizar la consecución de los objetivos de la Universidad, su mantenimiento y avance, así como de velar por el cumplimiento de las normativas que rigen la Institución. Sus responsabilidades incluyen la aprobación de la estructura orgánica de la universidad y sus cambios, la elección y remoción del Rector, así como la aprobación de las autoridades superiores que el Rector proponga. También aprueba los presupuestos, supervisa los informes anuales, aprobar las líneas generales de las políticas académicas y administrativas propuestas por el Rector, y es responsable de la creación y denominación de títulos y grados académicos. Además, puede pronunciarse sobre los informes anuales del Rector, autorizar transacciones inmobiliarias, aceptar donaciones, otorgar distinciones honoríficas, entre otras.</p> <p>Integrantes Está compuesta por 7 miembros.</p> <p>Periodicidad 6 sesiones ordinarias en el año y sesiones extraordinarias cada vez que sea convocada por el Presidente o por 3 de los integrantes del Directorio</p>
CONSEJO UNIVERSITARIO	<p>Es un órgano colegiado que desempeña funciones de asesoramiento y aprobación en diversas áreas clave de la universidad. Sirve como cuerpo consultivo del Rector en asuntos académicos, administrativos y financieros. Sus responsabilidades incluyen la aprobación del Plan de Desarrollo de la Universidad antes de su presentación a la Junta Directiva, coordinar la implementación de dicho plan, y aprobar la creación, modificación o eliminación de los planes de estudios y programas académicos. Además, es el encargado de aprobar los planes de investigación y extensión, las estrategias de captación y retención de estudiantes, el calendario académico y las normativas que rigen la vida académica de la Institución. Sus integrantes son el Rector, quien lo preside, el Secretario General, quien actúa como secretario de actas, el Vicerrector Académico, el Vicerrector de Administración y Finanzas, los Decanos de Facultad, y/o Directores de Escuela. Podrán participar en el Consejo, invitados especiales, según acuerdo del propio Consejo. Sesiona cada 15 días</p>
CONSEJOS DE FACULTAD O ESCUELA	<p>Es el órgano colegiado, de carácter asesor del Decano o del Director de Escuela, entre sus principales funciones: elaborar los planes y programas de estudio conducentes a la obtención de sus titulaciones y grados académicos, certificados y diplomas, que se impartan en su Facultad o Escuela. Entre sus funciones se encuentran: seleccionar y jerarquizar a los académicos que realizarán actividades académicas dentro de la Facultad o Escuela. Proponer los períodos lectivos en que se han de impartir los cursos de su dependencia académica; sean éstos anuales, semestrales o el período que más convenga atendiendo a los objetivos pedagógicos. Coordinar la docencia, investigación y extensión universitaria impartidas en la Facultad o Escuela. Desarrollar las iniciativas que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos de administración académica de la Facultad o Escuela.</p> <p>Integrantes Está constituido por el Decano o Director de Escuela, quien lo preside, el Secretario Académico, los Jefes de Carrera y los académicos coordinadores de área.</p> <p>Periodicidad Cada Facultad establece la periodicidad siendo lo habitual su carácter semanal o quincenal.</p>

Tabla 39: Funciones de los órganos colegiados

Con el fin de enriquecer su funcionamiento, abordar materias en mayor profundidad o especializadas, y una mayor participación en las reflexiones y análisis que llevan a la toma de decisiones por parte de los órganos competentes, se han creado instancias participativas tales como el Comité de Docencia, Comité Académico, Comité de Normativa, Comité de Equidad de Género, Diversidad e Inclusión, Comité de Vinculación con el Medio, Comité de Ética de la Investigación. No está previsto ampliar los cuerpos colegiados por cuanto las instancias de toma de decisiones se evalúan como adecuadas y acorde a lo que establecen los Estatutos, en consistencia con los propósitos institucionales y con la estructura organizacional.



Del proceso autoevaluativo se concluye que la Universidad dispone de un Sistema de Gobierno basado en órganos colegiados y autoridades unipersonales que responde a los propósitos institucionales, da cumplimiento estricto a la normativa y regulaciones vigentes y permite la adecuada toma de decisiones en todos los niveles. Se concluye también que las autoridades unipersonales son conocidas y sus funciones y atribuciones están claramente definidas en la normativa, lo que es refrendado en las encuestas de docentes que en un 78,8% reconocen que la estructura organizacional y el sistema de gobierno USEK permiten gestionar adecuadamente todas las funciones institucionales los colaboradores académicos que en un 74,5% están de acuerdo o muy de acuerdo en que la Universidad evalúa periódicamente su estructura organizacional y sistema de gobierno, y realiza ajustes cuando es pertinente.

Existe conocimiento a nivel académico y administrativo del funcionamiento y atribuciones de los Consejos de Facultad y del Consejo Universitario. Sin embargo, hay un menor conocimiento del funcionamiento y atribuciones de la Junta Directiva

Las decisiones en la Universidad se toman, según lo establecen los Estatutos, a través de los órganos colegiados y autoridades unipersonales, según su función y atribuciones. Para garantizar la calidad de las decisiones, se elaboran informes de contexto, que provienen de la Unidad de Análisis Institucional, que provee dichos informes con carácter regular y de forma sistemática para determinados procesos como a demanda, por parte de una autoridad unipersonal o del órgano colegiado. Además de los informes de la Unidad de Análisis Institucional, las autoridades unipersonales proveen informes de contexto a sus superiores jerárquicos para la toma de decisiones tanto de las propias autoridades superiores como de los órganos colegiados. Dependiendo de la naturaleza de las decisiones o de los documentos a aprobar, se solicita la opinión de los diferentes estamentos universitarios a través de las distintas instancias: académicos a través de los Consejos de Facultad, estudiantes a través de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, personal administrativo y de apoyo a través de la Dirección de Gestión de Personas, entre otros.

La Universidad dispone de un cuerpo normativo actualizado sistemática y periódicamente, con flexibilidad para adaptarse a las circunstancias y entornos cambiantes, y que se cumple.

Entre los informes clave para apoyo a la toma de decisiones, se pueden destacar los siguientes:

Informe/Proceso	Objetivos y Descripción
Oferta Académica (anual)	Análisis de la oferta académica para el proceso de Admisión. Se inicia con la solicitud de la VRAC a las unidades académicas de su propuesta de oferta académica nueva y evaluación de la oferta académica vigente. Una vez definida la oferta académica con ingreso a primer año por cada Facultad y visada por la VRAC, ésta la presenta a Rectoría quien la somete a discusión en el Consejo Universitario para su aprobación. En el caso de apertura o cierre de programas académicos, la aprobación corresponde a la Junta Directiva, por lo que en el mes de octubre de cada año se presenta la oferta ante la Junta Directiva y se aprueba la apertura o cierre de programas si corresponde.
Lineamientos Presupuestarios (anual)	La Junta Directiva, en el mes de octubre de cada año, establece los principales lineamientos para la elaboración presupuestaria en base al análisis de la situación financiera interna y del contexto país. Con estos lineamientos se definen los aranceles, la inversión, se proyectan los ingresos y los gastos, dentro del ejercicio presupuestario. Para ello la Rectoría presenta un informe que recoge los principales elementos de contexto tanto del sistema universitario (aranceles, medios de pago, etc.) como de la situación económica del país (cesantía, morosidad, proyección de IPC, etc.) y elementos de la situación financiera propia de la Universidad que considera condiciones internas, así como las impuestas por el sistema regulador.
Apertura de cursos con matrícula crítica (semestral)	Revisión de la ficha financiera del programa y su matrícula crítica, la evolución histórica de la matrícula en dicho programa, las tasas de retención y el comportamiento de la ocupación de vacantes de dicho programa en el sistema, en los meses de marzo y agosto se determina la apertura de los programas incluidos en la oferta académica del año, para cada período de admisión semestral en el Consejo Universitario.



Campaña de Admisión (semestral)	En el mes de noviembre y junio de cada año se presenta en el Consejo Universitario la propuesta de campaña publicitaria por parte de la Dirección de Admisión para el primer y segundo semestre respectivamente. En ella se presentan los distintos soportes y la distribución del presupuesto en los diferentes medios, para su análisis y discusión.
Actualización normativa (permanente)	Cada vez que se debe actualizar algún documento del cuerpo normativo o crear uno nuevo, el área correspondiente (académica o de gestión) eleva la propuesta al Comité de Normativa, órgano consultivo conformado por el secretario general y los secretarios académicos de facultad, al que se incorporan otros integrantes dependiendo de la temática de la normativa a revisar. Una vez hechas las observaciones, el texto pasa al Consejo Universitario en el que se presenta revisión y opinión de los Consejos de Facultad, Vicerrectoría Académica y otros dependiendo de la temática atinente a la normativa de tal manera de garantizar la participación de todos los estamentos involucrados. El Secretario General recibe todas las observaciones y el documento vuelve al Consejo Universitario para su aprobación definitiva, acogiendo total o parcialmente las observaciones emanadas de los diferentes estamentos.
Informe de Seguimiento de Rematrícula	La Unidad de Acompañamiento Estudiantil, como integrante del Comité de Retención, en los meses de julio y agosto y en enero y marzo de cada año, presenta al Consejo Universitario informes sobre el estado de la rematrícula en función de la información que tutores, coordinadores y jefes de carrera proveen al Sistema de Gestión de Permanencia, lo que permite hacer un seguimiento permanente y tomar decisiones en función de la información cualitativa que indica los motivos por los que a esa fecha ciertos estudiantes todavía no han renovado su matrícula, como flexibilización de las repactaciones, revisión de situaciones de eliminación académica, reincorporaciones, postergaciones, entre otros.

Tabla 40: Procesos de toma de decisiones

Para el logro de sus propósitos, la Universidad cuenta con una estructura que contempla autoridades unipersonales y organismos colegiados, según el nivel de la organización en que se encuentren, lo que se traduce en un organigrama funcional a los requerimientos de la gestión y el desarrollo institucional. Las decisiones de las autoridades unipersonales se sustentan sobre la base del análisis y reflexión de los cuerpos colegiados, según se constata de las respectivas actas, los decretos y resoluciones emitidos. La Universidad evalúa su estructura de funcionamiento en función de sus objetivos estratégicos, lo que es coincidente con cada Plan Estratégico Institucional que se diseña. El diseño de cada Plan Estratégico implica una evaluación de la Misión, Visión y fines, y si los objetivos estratégicos propuestos para el período requieren un ajuste de la estructura de funcionamiento. Hecha esa evaluación se define si es pertinente una modificación estatutaria.

La estructura organizacional ha experimentado (*Anexo 7: Organigrama de la Universidad*) ajustes entre 2019 y 2023, de acuerdo a las necesidades institucionales y los desafíos en torno al plan estratégico. En el periodo 2021 a 2023 además, se efectuaron algunos ajustes en función de los compromisos adquiridos por la Universidad respecto del Plan de Recuperación solicitado por la Superintendencia de Educación Superior³⁶. Entre los principales ajustes a la estructura organizacional se destacan las siguientes:

Fusión de las Direcciones de Investigación y de Posgrado, para fortalecer la relación entre centros de investigación, académicos investigadores y estudiantes de posgrado, 2022
Eliminación de la Dirección de Transformación Digital, incorporando estos desarrollos a través de los proyectos del PEI 2023 - 2027 para promover la participación transversal de diversas unidades, 2022
Cambio de la dependencia de la Unidad de Seguimiento de Titulados desde la Dirección de Docencia a la Dirección de Vinculación con el Medio, formalizado en diciembre de 2023

Tabla 41: Ajustes a la estructura organizacional 2019 - 2023

La Universidad dispone de una estructura organizacional funcional y acorde a sus propósitos, que se ajusta periódicamente en función de los requerimientos del Plan Estratégico y las condiciones externas.

La Universidad dispone de un sistema de [evaluación de desempeño](#), de carácter anual, para todos sus colaboradores, que incluye a las autoridades. Cada colaborador es evaluado por su jefatura directa, lo que permite generar compromisos de mejora que serán evaluados al período siguiente. El instrumento se revisa

³⁶ El Plan de Recuperación finaliza en 2024.



antes de cada proceso para comprobar su actualización y pertinencia. La rectoría es evaluada por la Junta Directiva a través de los informes y presentaciones que se realizan en las sucesivas sesiones y cada cuatro años, periodo en el que se determina su continuidad en el cargo.

Otros mecanismos de evaluación de desempeño son las memorias de gestión anuales que deben presentar todos los directivos respecto del quehacer de su unidad académica o de gestión. Mensualmente, la Secretaría General, Vicerrectorías y Direcciones estratégicas deben presentar un informe de gestión, que da cuenta de su quehacer y permite a la Rectoría ir monitoreando el avance y desempeño de cada área.

Del proceso autoevaluativo se concluye que existen mecanismos de evaluación de desempeño y rendición de cuentas, sin embargo, se observa algún grado de variabilidad en su implementación en las distintas áreas y unidades, por lo que se estima necesario fortalecer este aspecto para lograr una mayor efectividad en la implementación de mejoras a partir de los resultados.

Entre los mecanismos para la rendición de cuentas, se destacan los siguientes:

Mecanismo	Objetivos y Descripción	Responsable	Dirigido a
Cuenta pública	Presentación de la memoria institucional del año anterior en el acto de inauguración de cada año, para dar cuenta a la comunidad del cumplimiento de la Misión, Visión y propósitos institucionales así como de los principales logros y desafíos del período.	Rector	Toda la comunidad universitaria y miembros de la sociedad civil con vínculos institucionales con la Universidad
Entrega y presentación de la Memoria y Balance Institucional	Presentación ante la Junta Directiva de la memoria y balance anual, en el mes de abril de cada año y rendir cuentas del desempeño institucional y del resultado financiero del ejercicio de cara a los lineamientos presupuestarios del ejercicio siguiente.	Rector	Miembros de la Junta Directiva
Entrega de Memoria y Balance Institucional	Presentación ante la Asamblea de Socios para su aprobación, en el mes de abril de cada año. Rendir cuentas ante la Asamblea de Socio del desempeño institucional y del resultado financiero del ejercicio.	Presidente de la Junta Directiva	Asamblea de Socios
Evaluación del PEI	Presentación de los avances anuales y resultado final del PEI correspondiente	Rector / Dirección de Aseguramiento de la Calidad	Junta Directiva, Consejo Universitario, Comunidad Universitaria
Proceso de Autoevaluación Institucional	Presentación de los resultados del proceso de autoevaluación institucional	Rector / Dirección de Aseguramiento de la Calidad	Junta Directiva, Consejo Universitario, Comunidad Universitaria

Tabla 42: Mecanismos de rendición de cuentas

La Universidad evalúa su estructura de gobierno, así como su estructura organizacional, declaraciones misionales, propósitos y objetivos en cada período de formulación de un nuevo plan estratégico institucional, como mecanismo de autorregulación y aseguramiento de la calidad. Los cambios más significativos en la estructura de gobierno se produjeron en el año 2013, producto de la reflexión del Plan Estratégico 2012-2018 y conllevaron la reforma estatutaria que fue aprobada por el Mineduc en 2014, que consistió en el fortalecimiento de la Junta Directiva pasando de 4 a 7 integrantes, fortalecimiento de las funciones del Consejo Universitario y de los Consejos de Facultad/Escuela y la creación de las vicerrectorías. El análisis correspondiente al PEI 2017-2022 y al actual 2023-2027 no concluyeron la necesidad de hacer ajustes a la estructura de gobierno, pues este es adecuado para el estado de desarrollo de la Universidad.

Las políticas institucionales son revisadas de manera sistemática y periódica para garantizar que corresponden al momento y lineamientos institucionales vigentes. Las actualizaciones tienen una periodicidad de 5 años, sin embargo, este periodo puede variar en función de factores internos o externos, como cambios en la regulación. De las actuales políticas vigentes, el 70% debe ser revisado y, eventualmente, actualizado en 2024, el 11% en 2025, un 4% en 2026, otro 4% en 2027 y el resto en 2028.



Planificación estratégica

La Universidad ingresó al sistema de acreditación en 2009 en el marco del Plan Estratégico Institucional 2008-2012. Posteriormente, se diseñó el plan estratégico que acompañaría el período 2013-2018, el que fue ajustado en 2014 debido a la contingencia interna, pérdida de la acreditación institucional, y en el contexto de diversas transformaciones que sufrió el sistema de educación superior. Finalmente, luego de diversos ajustes, la Universidad diseñó e implementó el Plan Estratégico 2017-2022, cuya ejecución ha permitido cumplir con los objetivos trazados para ese período, entre ellos la recuperación de la acreditación institucional, y sienta las bases para la nueva etapa de desarrollo que se expresa en el Plan Estratégico 2023-2027, en un período en el que la Universidad deberá enfrentar importantes desafíos, como es la reacreditación institucional para el año 2024 en el marco de los nuevos criterios y estándares, la finalización del plan de recuperación comprometido con la Superintendencia de Educación Superior, la consolidación de la vinculación con el medio como función misional, el fortalecimiento de la investigación y el crecimiento institucional hacia una universidad de tamaño mediano.

El PEI 2017-2022, concluyó con una ejecución promedio del 81%. El año de más bajo rendimiento fue el año 2021, que se vio afectado principalmente por el eje de Vinculación Internacional pues no fue posible ejecutar proyectos asociados a movilidad estudiantil y otros asociados a interacciones internacionales, producto de las restricciones impuestas por la pandemia.

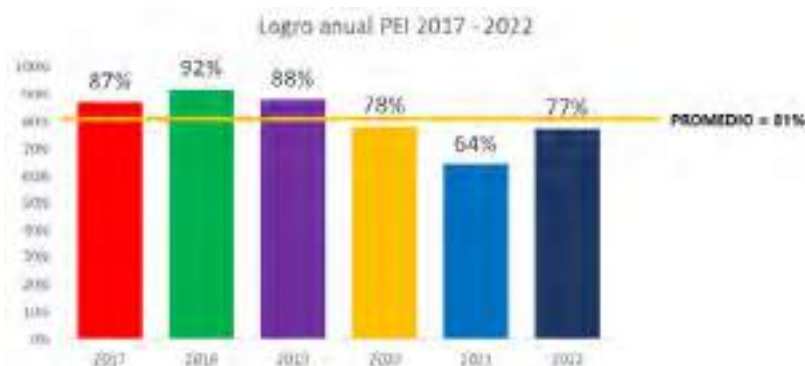


Gráfico 2: Logro promedio PEI 2017 - 2023

El Plan Estratégico 2023-2027 es producto de la reflexión colaborativa y del análisis del contexto, tanto interno como externo. El marco de actuación se basa en la evaluación del Plan Estratégico 2017-2022, el compromiso del Plan de Recuperación 2022-2024 ante la Superintendencia de Educación Superior, los nuevos criterios de acreditación institucional de la Comisión Nacional de Acreditación con vista al proceso de reacreditación en 2024, los lineamientos estratégicos de la Junta Directiva y las observaciones de la CNA y el CNED durante la acreditación anterior.

El diseño del [Plan Estratégico 2023-2027](#) fue un proceso altamente participativo y de consenso entre los distintos estamentos de la Comunidad Universitaria, desde su Junta Directiva hasta las unidades de gestión del nivel operativo. Se inició en 2021 con la definición de la metodología y el plan de trabajo, que consideró en primer lugar el levantamiento de información del contexto interno y externo; luego se elaboró un diagnóstico institucional en el que participaron las facultades y sus carreras, así como las demás unidades académicas y gestión de la Universidad. (*Anexo 33: Talleres participativos elaboración del PEI 2023-2027*)

Se revisó y ajustó la Visión y la Misión institucional, luego de un proceso de reflexión y análisis participativo, y se llevaron a cabo tres talleres estratégicos de focalización y diseño en los que se identificaron los ejes y objetivos estratégicos, en función de los ajustes efectuados a la Misión y la Visión institucional. En estos talleres se contó con la participación de representantes de todos los estamentos de la comunidad universitaria, considerando en ellos también la participación de estudiantes.



Figura 35: Proceso de planificación estratégica PEI 2023 - 2027

Entre los avances relevantes en el diseño del Plan Estratégico es posible destacar el diseño de una metodología para la planificación estratégica, la participación de 178 integrantes de la comunidad institucional, el desarrollo de los tres talleres de planificación y la importante socialización y difusión del plan, que se refleja en que el 76,1% de los docentes, el 84,7% de los colaboradores y el 96,1% de los colaboradores académicos indica que conoce los objetivos, metas y acciones del Plan Estratégico Institucional, lo que permite afirmar que la Universidad dispone de una planificación estratégica coherente con los propósitos institucionales, que se elabora de forma participativa y que tiene en cuenta los diagnósticos tanto internos como externos.

Las acciones formuladas en función de los ejes y de los objetivos estratégicos, se concentran en 14 proyectos estratégicos en un plan valorado en MM \$1.900 para el período 2023-2027, organizados en cinco ejes estratégicos.



Figura 36: Ejes del PEI 2023-2027

Para el año 2027, la Universidad SEK se propone alcanzar metas ambiciosas pero realizables, buscando convertirse en una institución de tamaño medio, por decisión institucional que no aspira a la masividad, con 6.000 estudiantes y una oferta equilibrada de programas de pregrado y posgrado. Entre sus objetivos está consolidar áreas de conocimiento, incrementar la matrícula, mejorar indicadores académicos, y lograr autosustentabilidad financiera en 2024. Planea adoptar herramientas automatizadas para la eficiencia y el control, enfocarse en el desarrollo docente en competencias digitales y obtener acreditaciones avanzadas y certificaciones de calidad internacionales. Además, pretende fortalecer programas de apoyo estudiantil, como la salud mental, el emprendimiento, y la diversidad e inclusión. En lo académico, se incluyen iniciativas para integrar el Aprendizaje Vinculado al Medio e incrementar la participación estudiantil en actividades de vinculación con el medio. En la Gestión de Personas, se buscará fomentar la identidad institucional a través de la participación comunitaria. Se prevé la incorporación de tecnologías digitales para optimizar la gestión académica y la implementación de un gestor de datos institucional. En investigación, el plan estratégico se dirige a aumentar la productividad científica, promover la participación estudiantil en la investigación, y

desarrollar proyectos interdisciplinarios, con el fin de establecer un núcleo de investigación multidisciplinar en cada facultad.

Todo lo anterior, se traduce en 14 proyectos estratégicos que son evaluados sistemáticamente en base al modelo de seguimiento del PEI diseñando para estos efectos.



Figura 37: Proyectos estratégicos 2023 - 2027

Modelo de seguimiento del Plan Estratégico

Se cuenta con un modelo de seguimiento del PEI, implementado a través de la plataforma SGI.USEK.CL que permite el ingreso de los avances de los proyectos. Anualmente, la Unidad de Control y Desarrollo elabora un informe de avance del PEI para evaluar los logros y proponer las medidas de ajuste cuando corresponda. En relación al proceso anterior, se ha avanzado en un modelo más simplificado que ha permitido un mejor seguimiento de los avances de la planificación estratégica. Cada proyecto tiene un jefe de proyecto que es una autoridad del nivel estratégico, involucrándose directamente en la ejecución de los proyectos y en el cumplimiento de metas. A su vez, a través de los informes de seguimiento del PEI de carácter semestral, se involucra el gobierno universitario en el cumplimiento de los objetivos del PEI y se van estableciendo medidas correctivas, en caso de ser necesario. Este modelo fue actualizado en 2023.

MODELO DE SEGUIMIENTO DEL PEI 2023 - 2027



Figura 38: Modelo de Seguimiento del PEI

Del proceso autoevaluativo se concluye que existen mecanismos verificables y sistemáticos de seguimiento y evaluación del plan estratégico, lo que permite hacer ajustes en función de las condiciones internas y externas, y sus resultados se dan a conocer a la comunidad. Por otra parte, la evidencia revisada permite concluir que se requiere de una mayor diversidad de medios de difusión y comunicación referente al cumplimiento de metas y logros del PEI.



RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

FORTALEZAS

1. La Universidad cuenta con una Misión y Visión claramente definidas y recogidas en los principales marcos normativos, lo que proporciona una base sólida para la toma de decisiones y la planificación estratégica.
2. La Universidad dispone de un Sistema de Gobierno basado en órganos colegiados y autoridades unipersonales que responde a los propósitos institucionales y permite la adecuada toma de decisiones en todos los niveles, para garantizar una gestión institucional sólida y una gobernanza efectiva.
3. La Universidad cuenta con un cuerpo normativo robusto, actualizado sistemáticamente y con flexibilidad para adaptarse a las circunstancias y entornos cambiantes, asegurando que la Institución esté en cumplimiento con las regulaciones y pueda adaptarse a los cambios de manera efectiva.
4. La planificación estratégica de la Universidad es coherente con sus propósitos institucionales y se elabora de forma participativa, teniendo en cuenta los diagnósticos internos y externos, proporcionando una guía sólida para la toma de decisiones estratégicas.
5. Existen mecanismos de evaluación de desempeño y rendición de cuentas, que permiten evaluar el desempeño de las autoridades y el progreso hacia los objetivos estratégicos.
6. La Universidad cuenta con mecanismos verificables y sistemáticos de seguimiento y evaluación del plan estratégico, lo que permite hacer ajustes en función de las condiciones internas y externas.

DEBILIDADES

1. Aunque la Misión y Visión están ampliamente difundidas, falta evidencia de su apropiación en el estamento administrativo y su conexión entre la orientación institucional y el trabajo cotidiano de este estamento.
2. Existe conocimiento en la comunidad sobre el funcionamiento de los Consejos de Facultad y el Consejo Universitario sin embargo, este conocimiento disminuye en relación al funcionamiento y atribuciones de la Junta Directiva.
3. La comunicación referente al cumplimiento de metas y logros del Plan Estratégico carece de diversidad de medios y cercanía, lo que limita la efectividad de la comunicación sobre los avances institucionales.
4. Aunque existen mecanismos de evaluación de desempeño y rendición de cuentas, éstos no son homogéneos en su implementación y retroalimentación.

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CRITERIO A EXAMINAR

	X	
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

Criterio 6. Gestión y desarrollo de personas

Política, normativa y procedimientos de gestión de personas

La Universidad cuenta con Política de Gestión y Desarrollo de la Personas que orienta el desarrollo de los distintos procesos asociados. La primera versión de la política data de 2019 y fue actualizada en 2021 para ajustar diversos aspectos referidos a normativa interna y externa.

En este ámbito, las principales herramientas de aseguramiento de la calidad con las que se aseguran los procesos y los resultados son el Manual de Procesos y los procedimientos de Recursos Humanos, las descripciones de los [Perfiles de Cargos](#), el Reglamento Interno de Higiene y Seguridad, el Código de Ética, el Plan de Plan de Prevención de Riesgos, la Política y procedimiento de Prevención y Denuncia de Casos de Acoso Sexual, Acoso Laboral y Discriminación Arbitraria.



La Universidad cuenta con procesos formales de selección, contratación, inducción, evaluación y desvinculación del personal académico, administrativo y docente, que se aplican de manera consistente y sistemáticamente, sin embargo, es necesario avanzar en mejoras al proceso de inducción puesto que se ha detectado que en áreas específicas no se encuentra lo suficientemente instalado. En efecto, si bien la Secretaría General realiza una inducción a las nuevas contrataciones, existen situaciones, especialmente en el área administrativa y operativa en las que el proceso no se desarrolla correctamente o no se realiza. Como un mecanismo para cubrir este punto, la Dirección de Personas envía a los nuevos trabajadores un correo de bienvenida con las condiciones de contratación, pero se estima insuficiente considerando que se debe profundizar en el funcionamiento de la Universidad, los deberes y beneficios de los colaboradores. Los demás procesos de la gestión de personas se realizan en forma sistemática, orientados por la Política de Gestión y Desarrollo de Personas, que cubre los principales procesos asociados, que se materializa a través de la Dirección de Gestión de Personas y que se revisa y actualiza en función a los cambios en la normativa y los propósitos institucionales.

En el caso de los docentes, el proceso de inducción se materializa desde la Dirección de Docencia (dependiente de la Vicerrectoría Académica) y es de carácter obligatorio para los nuevos docentes que ingresan ya sea en el primer o en el segundo semestre. De esta forma, participaron en el proceso de inducción docente 41 nuevos profesores en 2021, 13 en 2022 y 10 en 2023.

La Política de Gestión y Desarrollo de Personas y el Proceso de Selección y Contratación de personal directivo, académico y administrativo orientan la contratación. Se privilegia a los candidatos internos que expongan igualdad de competencias por sobre un candidato externo en posiciones clave, para fomentar la promoción del personal; lo que permite, equilibrar los aportes de nuevas perspectivas externas con la estabilidad y conocimiento institucional que aportan los miembros actuales del equipo., asegurando la continuidad y fomentando el crecimiento profesional.

Este enfoque se ve reflejado en la trayectoria de varios miembros del personal que han ascendido a posiciones de mayor responsabilidad dentro de la institución, evidenciando un patrón de movilidad ascendente que abarca desde docentes y coordinadores hasta roles directivos.

De acuerdo a lo señalado, actualmente el 75% de los cargos directivos superiores están cubiertos por promociones internas; a nivel de las Direcciones de Área, más del 30% son desempeñadas por personas que fueron promovidas al cargo de dirección. En el caso de las jefaturas de carrera y secretarías académicas, alrededor de un 32% de los actuales colaboradores en esos cargos provienen de procesos de promoción interna.

Ejemplos de la aplicación de lo anterior son la propia Rectora y la Vicerrectora Académica, que han ocupado distintos cargos en forma previa. También el caso de las directoras de Aseguramiento de la Calidad y la de Vinculación con el Medio, que previo a asumir los actuales cargos se desempeñaban como coordinadoras de la misma unidad. Así se suman otros ejemplos que evidencian el enfoque comentado, siendo frecuente el caso de jefes de carrera que en forma previa se desempeñaban como coordinadores o docentes de jornada.

Entre los avances en la gestión de personas, desde el año 2022 se vienen incorporando funcionalidades a la plataforma BUK³⁷, con el fin de agilizar la gestión. Específicamente, desde 2023 el proceso de solicitud de vacaciones está totalmente digitalizado. Se espera seguir avanzando en la digitalización de otros procesos del área, que se sumarían a los hoy disponibles (revisión de documentos, solicitudes de vacaciones, fichas de personal, remuneraciones, etc.)

³⁷ Es un Software Integral de Gestión de Personas que permite ejecutar un conjunto de procesos de gestión de personas, desde el pago de remuneraciones hasta el desarrollo profesional,



Dotación de personal

A diciembre de 2023 la Universidad contaba con 557 personas vinculadas a distintas funciones, en cargos administrativos, de gestión y directivos, en labores de docencia, de investigación y de apoyo. De ellos el 30% corresponde a personal dedicado a la gestión y el 70% corresponde al cuerpo académico. La representación femenina supera el 56% a nivel general, con un 50% a nivel de los decanatos y un 50% en los cargos directivos superiores.

Los niveles de formación del personal del área gestión consideran un alto porcentaje de personas con grado académico de magíster y doctor. El detalle se aprecia en la siguiente tabla:

NIVEL DE FORMACIÓN COLABORADORES 2023	%
Enseñanza Media completa / TNS incompleto	7,32
Técnico Nivel Superior Completo	10,98
Universitaria Completa	35,37
Magíster / Doctorado	46,35

Tabla 43: Nivel de formación del personal

Durante el primer semestre de 2021, la Universidad tomó la decisión de realizar modificaciones en su estructura operacional / administrativa, con el objetivo de hacer más ágil y eficiente el desarrollo de ciertas áreas. Este proceso se realizó de manera paulatina y de acuerdo a un plan definido previamente, que contemplaba la reformulación y agrupación de algunas funciones específicas, además de la optimización de determinados procesos, de modo de no afectar las condiciones bajo las que se desarrollan los procesos institucionales y respondiendo a criterios de calidad definidos a través de las diversas políticas que orientan el desarrollo de las actividades académicas y de gestión de la Universidad.

Estas adecuaciones de la estructura organizacional permitieron focalizar el desarrollo de acuerdo a las prioridades definidas por los propósitos institucionales, y, al mismo tiempo, produjeron reducción de la planta de personal. Este se vio especialmente influido por el cierre del Campus Santa Ana, como estrategia de concentración en el Campus Providencia planteada en el Plan de Recuperación 2022-2024 y por el cierre de los programas de pedagogía. Esta concentración generó duplicación de puestos, por lo que se desvinculó a 15 personas por puestos duplicados, 7 por cierre de programas y 2 por reestructuración de funciones. Esta reducción buscaba mejorar la eficiencia operativa, considerando que desde 2022 toda la actividad académica y administrativa de la Universidad se concentra en el Campus Providencia.

La rotación de personal alcanzó su máximo nivel en 2021, coincidentemente con las decisiones adoptadas en el marco del diseño del Plan de Recuperación. Superado ese momento, la rotación promedio se mantiene cercana al 9 %, muy por debajo del 32,5 % informado por el INE para el año 2023 (junio 2023) y también por debajo del 15 % que se considera aceptable a nivel empresarial.

TASA DE ROTACIÓN DEL PERSONAL	2019	2020	2021	2022	2023
% de Rotación	15,4%	5,5%	23,7%	8,9%	8,4%

Tabla 44: Tasa de rotación del personal 2019 - 2023

La rotación de directivos presenta valores muy bajos, cercanos al 4%, 12,5% para los jefes de carrera y un 14 % para el personal administrativo y de apoyo, lo que indica que existe tendencia a la estabilidad, elemento clave para asegurar el desarrollo de las funciones de gestión y operativas. Por otra parte, como se explicó en el análisis del criterio 3, la dotación docente es suficiente en cantidad y calificaciones como para responder a los requerimientos de los planes de estudio y de las actividades académicas de la Universidad.



Las proyecciones de crecimiento de la matrícula, consideran, entre otros aspectos, la [contratación de personal académico y de gestión](#), tal y como se han presentado los proyectos de nuevas carreras y de aumento de vacantes, para autorización de la CNA, por lo que se cautela permanentemente la adaptación de la dotación de personal a las necesidades institucionales. En este aspecto, del proceso autoevaluativo se concluye que la Universidad ha mantenido el cumplimiento de sus funciones académicas y administrativas, ofreciendo los servicios comprometidos, y cumpliendo con la normativa legal, a pesar de las limitaciones impuestas por el Plan de Recuperación 2022-2024, que han restringido la contratación de personal adicional en áreas operativas con crecientes demandas. En este contexto, se advierte como un área de mejora el avanzar en la automatización de sus procesos, con el fin de mejorar su eficiencia operativa a través del fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y de la capacitación en herramientas digitales.

Capacitación y desarrollo

Durante 2023 se llevó a cabo la aplicación de un proceso de medición de riesgos psicosociales, de acuerdo a las indicaciones proporcionadas por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO). Este proceso consideró acciones de sensibilización a todos los funcionarios de la Universidad SEK, la aplicación del cuestionario, el análisis de los resultados, realización de grupos focales y el plan de mitigación.

Los resultados de la aplicación de cuestionario [CEAL-SM/SUSESO arrojaron un nivel de Riesgo Bajo](#). Los resultados fueron presentados ante el Consejo Universitario así como la propuesta de acciones.

La aplicación del Nuevo Cuestionario de Evaluación de Ambientes Laborales en Salud Mental (CEAL-SM SUSESO) se alinea con los requisitos legales y refleja el compromiso de la Universidad con el bienestar de sus colaboradores. El nivel de participación, con un 85% de asistencia a las reuniones informativas y un 76% de respuestas al cuestionario, muestra un interés significativo de la comunidad universitaria en estos temas. Los resultados obtenidos sitúan a la institución en un nivel de riesgo bajo en cuanto a salud mental y ambiente laboral. La planificación de focus group para analizar más a fondo los resultados y desarrollar un plan de acción para abordar los desafíos identificados, subraya el compromiso de la Universidad con la mejora del bienestar organizacional. (*Anexo 35: Resultados de encuesta de riesgos psicosociales año 2023 CEAL -SM/ SUSESO*)

Como parte de las orientaciones estratégicas de la Universidad, en línea con el eje 4 del PEI 2023-2027 (Personas, Cultura e Identidad Institucional) se han retomado actividades que se habían suspendido en el período de la pandemia de Covid-19. De esta forma, en 2022 se reanudaron algunas actividades de celebraciones institucionales y en 2023 se continuó con ellas, incorporando además la celebración del aniversario institucional, ocasión en la que se otorgaron reconocimientos a colaboradores y estudiantes. Por otra parte, también desde 2023 se instauraron reconocimientos a docentes destacados en el ámbito de la docencia, la vinculación con el medio y la investigación, los que se entregan formalmente en determinadas ceremonias institucionales.

La Política de Gestión y Desarrollo de Personas contempla los lineamientos para realizar la evaluación del desempeño, evaluación que se aplica a todo el personal contratado. Para el personal académico el mecanismo encargado corresponde al proceso de evaluación docente, aplicado semestralmente y se describió en el Criterio 3: Cuerpo Académico.

Existe un proceso formal de evaluación de desempeño del personal. Sin embargo, debido a la pandemia de COVID-19 que afectó a nivel global, se tomó la decisión de suspender temporalmente la aplicación de este proceso en los años 2020 y 2021. La pandemia planteó desafíos adicionales a la evaluación del desempeño, ya que algunos de sus criterios suelen evaluarse de manera más efectiva en entornos presenciales, por lo que fue necesario esperar a que la situación se estabilizara y se definiera un nuevo modelo de evaluación, que se aplicó en 2022 y se perfeccionó para su aplicación respecto de la evaluación de desempeño 2023 a través de la plataforma BUK. (*Anexo 34: Ejemplos de evaluaciones de desempeño*)



La evaluación de desempeño considera una evaluación con retroalimentación a cada uno de los colaboradores, considerando aspectos transversales y aspectos específicos para cada nivel organizacional (Gobierno Superior, Gobierno Ejecutivo, Ejecución Académica y Ejecución Administrativa), cada uno de ellos asociados a una rúbrica que se evalúa en escala de 1 a 5.



Figura 39: Variables del Sistema de Evaluación de Desempeño

Los resultados de participación y de retroalimentación del proceso son los siguientes:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	2019	2022
Número de colaboradores evaluados	206	92
% de retroalimentaciones realizadas	81%	100%
Evaluación promedio	3,8	4,5

Tabla 45: Resultados de participación y retroalimentación

Se cuenta con un plan de capacitación para la gestión y la administración que se actualizó para el período 2023-2027 sobre la base del resultado del plan anterior que se vio afectado por el impacto de la pandemia.

En el año 2023 se realizó un levantamiento de necesidades de capacitación que orientó la incorporación de una plataforma de cursos de capacitación en diversas áreas afines con el desempeño de las funciones institucionales, siendo necesario avanzar en la evaluación de los resultados de estas acciones para retroalimentar permanentemente la actualización de un programa general de capacitación. Adicionalmente, existen recursos disponibles para solicitudes autogestionadas por parte del personal para acceder a cursos de capacitación específicos. (*Anexo 36: Detección de Necesidades de Capacitación*). Este último aspecto no es de conocimiento generalizado, lo que ha incidido en una utilización limitada de esta opción de capacitación. Adicionalmente, para el cuerpo docente y académico se ha diseñado un plan de perfeccionamiento y capacitación que responde a las orientaciones del Modelo Formativo y del Plan Estratégico 2023-2027.

Entre el año 2020 y 2023 se han realizado las siguientes acciones de capacitación desde el área de Gestión de Personas, en línea con las necesidades identificadas y con los propósitos institucionales por cuanto ofrecen oportunidades de capacitación en temáticas y áreas que son necesarias para el desarrollo de los proyectos estratégicos y para la operación institucional:

Acción de capacitación	Año	Participantes	Área a la que pertenecen
Aplicación para mejorar el clima laboral	2023	12	Académica
Curso Atención al Cliente	2023	12	Administrativa
Curso de Manejo de Conflictos	2023	24	Académica
Curso Excel Intermedio - Avanzado	2023	11	Administrativa
Los Derechos Humanos y perspectiva de género en las organizaciones en el marco de la Ley 21.369"	2022	15	Académica



Curso Power BI	2022	18	Administrativa
Técnicas de Prevención de Riesgos y Accidentes Laborales	2022	36	Administrativa - Académica
Curso de Bibliometría	2022	1	Biblioteca
Curso Atención al Cliente	2020	17	Administrativa - Académica
Curso Excel	2020	19	Administrativa - Académica

Figura 40: Acciones de capacitación 2019 - 2023

Para el desarrollo de los procesos de capacitación se disponen recursos a través del presupuesto institucional, que se distribuyen de la siguiente manera en el período 2019 - 2023

INVERSIÓN	2019	2020	2021	2022	2023
Monto de Inversión en Capacitación (Aporte USEK)	\$2.660.000	\$2.293.600	\$994.689	-	-
Monto Inversión en Capacitación (Franquicia SENCE)	\$29.404.000	\$20.007.256	\$778.000	14.450.000	8.500.000
Número de trabajadores beneficiarios	106	325	12	52	48
Trabajadores beneficiados sin costo para USEK	99	298	2	9	48
Número de horas de capacitación anual	12.952	13.236	13.440	13.765	14.151

Figura 41: Inversión en capacitación 2019 - 2023

Jerarquización

La Universidad cuenta con un sistema regulado de [jerarquización académica](#) desde el año 2000, regido por el Reglamento de Carrera Académica de la Universidad SEK. Este proceso contempla tanto a los profesores de jornada y a los profesores a honorarios, generando las equivalencias que se muestran en la siguiente tabla:

PROFESORES JORNADA	PROFESORES HONORARIOS
Titular	Adjunto A
Asociado	Adjunto B
Asistente	Adjunto C
Ayudante	Adjunto D

El proceso de [jerarquización académica](#) se realiza en los Consejos de Facultad respectivos, donde se discuten y analizan los antecedentes del profesor postulante seleccionado; su perfil, de acuerdo a entrevista previa, y su concordancia con el proyecto universitario y de Facultad. Este proceso consta en actas del respectivo Consejo de Facultad, las que son enviadas al Secretario General para su toma de conocimiento e información a las unidades correspondientes.

Cada año, antes del mes de septiembre, los académicos pueden presentar sus antecedentes para ser nuevamente jerarquizados si consideran tener antecedentes curriculares que así lo ameriten. Existen beneficios asociados a la jerarquización académica, los que están debidamente considerados en el presupuesto anual y establecidos en el Reglamento de Carrera Académica.

La evolución de las jerarquías 2021 a 2023, en los profesores jornada y honorarios es la siguiente:

JERARQUIA	2021		2022		2023	
	JORNADA	HONORARIO	JORNADA	HONORARIO	JORNADA	HONORARIO
A	18,10%	10,98%	23,71%	11,02%	17,02%	13,65%
B	66,67%	54,47%	65,98%	61,02%	70,21%	56,22%
C	15,24%	34,55%	10,31%	27,54%	12,77%	29,72%
D	0,00%	0,00%	0,00%	0,42%	0,00%	0,40%

Tabla 46: Evolución jerarquías docentes por tipo de jornada



A la fecha, la totalidad del cuerpo académico universitario, tanto de jornada como a honorarios, se encuentra debidamente jerarquizado, constituyendo un logro significativo que evidencia el compromiso de la Universidad con la estructura y el reconocimiento formal de la experiencia y la calificación académica. Por otra parte, el incremento en el porcentaje de académicos de jornada ubicados en las jerarquías A y B y la presencia promedio del 86,23% de los docentes de jornada en estas categorías superiores refleja la decisión de promover la excelencia académica y el liderazgo en la enseñanza y la investigación.

Para los docentes a honorarios, el hecho de que casi el 70% se encuentre en las jerarquías A y B es muy significativo, especialmente teniendo en cuenta que los docentes a honorarios se asocian generalmente con compromisos más flexibles.

La jerarquización académica se aplica en forma sistemática de acuerdo con la reglamentación institucional, asegurando que el 100% de los académicos, tanto de planta como a honorarios, estén adecuadamente jerarquizados bajo los mismos criterios reglamentarios, independientemente del tipo de vinculación contractual. La accesibilidad de la información sobre jerarquías facilita la transparencia y el fácil acceso a los procedimientos relevantes para todos los académicos.

la Universidad cuenta con un robusto soporte normativo y operativo para la gestión y desarrollo de su personal, tanto académico como administrativo. Con una política integral que fue actualizada en 2021, se evidencia el compromiso con la mejora continua y la alineación con las normativas internas y externas. Los procesos formales de selección, contratación, inducción, evaluación y desvinculación se aplican con consistencia a través de la Institución.

La promoción de la jerarquización y la movilidad ascendente dentro de la universidad reflejan una cultura organizativa que valora y fomenta el desarrollo profesional, lo que es un activo para la retención del talento y el fomento del liderazgo interno. Sin embargo, existen áreas que necesitan atención, como la estandarización del proceso de inducción y la evaluación efectiva de las políticas y procedimientos de gestión de personas.

RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

FORTALEZAS

1. La Universidad cuenta con un sistema formal y sistemático de jerarquización académica y evaluación de desempeño que incluye mecanismos de revisión y ajuste. Este sistema asegura una estructura de carrera clara y proporciona retroalimentación valiosa para el desarrollo profesional del personal académico.
2. La política de dar preferencia a candidatos internos con competencias equivalentes frente a externos para promociones y nuevas contrataciones fomenta la movilidad ascendente y el desarrollo de carrera dentro de la Institución.

DEBILIDADES

1. Se ha detectado que el proceso de inducción del área administrativa no se encuentra suficientemente desarrollado, por la falta de un programa de inducción integral y uniformemente aplicado.
2. Existen recursos disponibles para la capacitación autogestionada por parte del personal, pero los canales de difusión han sido poco efectivos, lo que ha resultado en una utilización limitada de estas oportunidades.
3. La Universidad ha identificado la automatización de procesos como un área de mejora esencial para incrementar la eficiencia operativa. La dependencia en procesos manuales ralentiza algunas operaciones y aumenta la carga laboral, lo que subraya la importancia de invertir en tecnología y capacitación en herramientas digitales.

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CRITERIO A EXAMINAR

	X	
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3



Criterio 7. Gestión de la convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión

Bases de la Convivencia, Equidad de Género, Diversidad e Inclusión en la Universidad SEK

La Universidad SEK, desde su fundación, por su pertenencia a la Institución Internacional SEK, se hace parte del ideario y proyecto formativo institucional. Este ideario promueve los valores de la no discriminación, la solidaridad, el respeto al prójimo y el pluralismo, como se declara en el Proyecto Académico.

Estos valores son recogidos por Universidad SEK en su Proyecto Académico y se expresa en seis valores para el ámbito universitario, de los que tres de ellos están orientados específicamente a la libertad de opinión, tolerancia y respeto por la dignidad humana, aspectos que contribuyen a la promoción de la convivencia, la equidad de género, diversidad e inclusión. Los valores institucionales permean la Misión, Visión y Propósitos y orientan el Modelo Formativo, conformando una cultura institucional en la que la equidad de género, la diversidad, la inclusión y la sana convivencia forman parte intrínseca de su quehacer.



Figura 42: Valores institucionales y su relación con los criterios de Convivencia, Equidad de Género, Diversidad e Inclusión

En el Modelo Formativo, explícitamente se incorporan algunos los ODS 4,5,19 y 16 (esto a partir de la actualización realizada en el año 2022). Es decir, se incorporan definiciones que se orientan a la educación de calidad para garantizar una educación inclusiva y equitativa, al mismo tiempo de contribuir a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres.

Por otra parte, para promover el desarrollo de un ambiente propicio para la convivencia y la calidad de vida en el entorno universitario, el Plan Estratégico Institucional 2023-2027 recoge, a través de sus Ejes Estratégico 1 y 4, el desarrollo programas de promoción y sensibilización en diversidad, inclusión e interculturalidad. Esto se materializa en los proyectos asociados a los distintos objetivos del plan estratégico, en particular los proyectos Experiencia Universitaria USEK y Fortalecimiento de la Identidad y Cultura USEK, que consideran, entre otros aspectos, acciones tendientes a la promoción de una cultura de excelencia académica que fomente una formación integral e incorpore la no discriminación y promueva la integración social. En particular el proyecto Experiencia Universitaria USEK contempla la planificación y desarrollo de un conjunto de iniciativas anuales



que acompañen al estudiante en su ingreso a la Universidad, y luego en su proceso de formación, con foco en su salud mental, la calidad de vida y la inclusión social. Por su parte, el proyecto Fortalecimiento de la Identidad y Cultura USEK, considera un conjunto de acciones para promover el conocimiento de los valores y sello identitario USEK, reforzando los espacios de participación, colaboración y encuentro de los integrantes de la comunidad institucional, para mejorar la cohesión y el sentido de pertenencia, asegurando así que los comportamientos y las interacciones dentro de la Universidad estén alineados con estos valores, fomentando la convivencia institucional en el marco del respeto mutuo y la cooperación.

Los proyectos señalados (iniciados en 2023), han avanzado en los siguientes aspectos:

5	Fortalecimiento de la Identidad y Cultura USEK	<ul style="list-style-type: none"> • Compilación de valores y principios en documento síntesis.
6	Experiencia Universitaria USEK	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del Reglamento de Becas Internas. • Automatización del proceso de inducción. • Implementación de proyectos de apoyo a la salud mental y emprendimiento estudiantil.

Figura 43: Avances en proyectos estratégicos asociados a CEDI

Del proceso autoevaluativo se concluye que la Universidad dispone de bases sólidas para el desarrollo de los aspectos contemplados en el criterio, contenidos tanto en su Proyecto Académico como en su Modelo Formativo, que además se proyectan como áreas relevantes en el Plan Estratégico 2023 – 2027, promoviendo el desarrollo de proyectos y acciones para garantizar un ambiente de convivencia universitaria que permita el logro de los propósitos institucionales.

Políticas, reglamentos e instructivos que aportan a la Convivencia, Equidad de Género, Diversidad e Inclusión en la Universidad

En el año 2018, se promulgó la Política de Prevención y de Denuncia en Casos de Acoso Sexual, Acoso Laboral y Discriminación Arbitraria, que tenía por objetivo entregar lineamientos institucionales para establecer un marco seguro y efectivo para la protección de los integrantes de la comunidad universitaria ante comportamientos no deseados y promover un entorno de trabajo seguro y respetuoso.

Posteriormente, en el año 2021, con base en la aprobación de los nuevos criterios y estándares de acreditación y para hacer más perceptible estos valores propios de la cultura institucional y enmarcar las acciones que la Universidad venía desarrollando, se decide diseñar la Política de Equidad de Género, respeto a la Diversidad e Inclusión, que fue promulgada en el año 2023. Esta política es parte de un conjunto de [normativas institucionales](#) que formalmente regulan distintos aspectos de la convivencia institucional, como es el caso del [Reglamento de Disciplina](#) de los Estudiantes y el Código de Ética entre otros. Toda esta documentación se encuentra disponible en la página web de la Universidad y se incluye como parte del proceso de inducción a los estudiantes nuevos. (Anexo 10: Política de Equidad de Género, Diversidad e Inclusión)

La Política de Equidad de Género, respeto a la Diversidad e Inclusión tiene por objetivo promover una cultura institucional basada en el respeto y la valoración de las personas, sin sesgos de género, con igualdad de oportunidades y derechos para su desarrollo personal y profesional, en un ambiente libre de discriminación, inclusivo, que respeta la diversidad en todas sus formas, como parte de la riqueza de nuestra comunidad, siempre con enfoque y respeto a los derechos humanos. Es una política de carácter transversal que involucra a toda la comunidad universitaria y hace responsable de su acción, seguimiento y evaluación, a diferentes unidades académicas y de gestión.



En paralelo pero de forma integrada, la Universidad abordó todas las disposiciones de la Ley 21.369³⁸, ajustando su estructura organizacional al nuevo marco legal, con la autorización por parte de la Junta Directiva para la creación de las Unidades de Prevención y de Investigación y Sanción, con independencia y autonomía³⁹ y con presupuesto asignado; revisó sus políticas y protocolos internos en la materia y los actualizó siguiendo las directrices de la nueva Ley, por lo que se sustituyó la política que se había promulgado en 2018 por la nueva Política Integral para la Prevención del Acoso Sexual, la Violencia y Discriminación de Género.



Figura 44: Secuencia de la creación de políticas en el ámbito de la equidad de género, acoso sexual y otras materias

Para la construcción de la nueva política, el procedimiento y el modelo de prevención, investigación y sanción del acoso sexual, la violencia y discriminación de género, se generaron distintas instancias de participación de la comunidad universitaria (*Anexo 37: Conversatorio y Resultados Encuesta aplicada para el diseño del Modelo y Política de la Ley 21369*), entre ellas:

- Conversatorio triestamental en modalidad online, de análisis y reflexión para la elaboración de la nueva normativa de Prevención, investigación y sanción del acoso sexual, la violencia y discriminación de género en el marco de lo dispuesto en la Ley 21.369. Para ello la Dirección de Aseguramiento de la Calidad en coordinación con la Dirección de Personas y la Dirección de Asuntos Estudiantiles convocó a colaboradores, docentes y estudiantes al conversatorio donde se recogieron distintas iniciativas, opiniones y aportes que constituyeron la base de la política, el procedimiento y el modelo que la Institución debía elaborar.
- Realización de una encuesta para el levantamiento de información sobre qué aspectos eran los más relevantes para la comunidad universitaria (estudiantes, académicos y administrativos) a tener en consideración en el diseño de la nueva normativa. Los resultados⁴⁰ más relevantes del sondeo fueron:
 - La comunidad consideró la socialización de instrumentos y/o protocolos preventivos y los talleres de sensibilización en temáticas de género como las acciones prioritarias para el desarrollo de una política de prevención.
 - Respeto de las acciones de investigación y sanción, destacan como prioritarias el contar con una unidad especializada que investigue y sancione la discriminación arbitraria, de género, acoso sexual, la existencia

³⁸ Ley que regula el acoso sexual, la violencia y discriminación de género en el ámbito de la educación superior, promulgada en 2021 y con entrada en vigencia en 2022.

³⁹ Ver Decreto de Rectoría 12/2022.

⁴⁰ Ver Resultados Encuesta Ley 21.369 Hacia un Plan Integral contra el Acoso Sexual, la Violencia y la Discriminación de Género en la Universidad SEK.



de medidas de protección a las víctimas, y la seguridad de garantía de reserva y confidencialidad de la denuncia y del proceso de investigación y sanción.

- Con relación a las acciones generales que la Universidad debería realizar sobresalen el contar con procedimientos de denuncia claros y conocidos por toda la comunidad y la definición de las conductas constitutivas de acoso sexual, violencia y discriminación de género y de las sanciones asociadas a ellas.
- Por último, entre las temáticas de interés sobre las que la Universidad debería capacitar y realizar difusión destacan el consentimiento sexual, las manifestaciones de violencia de género y la violencia digital.

La política, el procedimiento y modelo de prevención y de investigación y sanción fueron aprobadas por las distintas instancias de gobierno como el Consejo Universitario y la Junta Directiva y decretadas por Rectoría mediante Decreto 23/2022, considerando los siguientes elementos:

Reglamento / Normativa / Otros	Descripción
Política integral para la prevención del acoso sexual, la violencia y discriminación de género	Establece que la Universidad SEK desarrollará acciones de prevención, información, sensibilización, capacitación, formación, acompañamiento, investigación y sanción de situaciones de acoso sexual, la violencia y discriminación de género que se originen al interior de su Comunidad Universitaria y en cualquiera actividad que se realice en el ámbito de la Educación Superior, las que se consideran atentatorias de la dignidad de sus estudiantes, académicos, colaboradores y directivos.
Procedimiento de prevención, investigación y sanción del acoso sexual, la violencia y discriminación de género.	Procedimiento o protocolo específico de denuncia, investigación y sanción, ante casos de acoso sexual, violencia y discriminación de género que se produzcan en el ámbito de la educación superior.
Modelo de prevención, investigación y sanción del acoso sexual, la violencia y la discriminación de género Ley N°21.369	Sistematización y articulación de los órganos institucionales y sus funciones con los reglamentos, políticas y protocolos o procedimientos que componen el Modelo, con el objetivo de orientar la labor a la prevención, investigación y sanción del acoso sexual, la violencia y la discriminación de género en el ámbito de la educación superior.
Matriz de Riesgos del Acoso Sexual, Violencia y Discriminación de Género en el ámbito de la Educación Superior Ley 21.369	Levantamiento de las posibles situaciones de riesgo que se pueden presentar en el desarrollo de los procesos y subprocesos realizados por las distintas áreas académicas y de gestión. Establece 3 niveles de probabilidad e impacto, así como las medidas de control y la asignación de responsables del control.

Tabla 47: Elementos de la Política

En diciembre de 2022, mediante Oficio 1096, la Superintendencia de Educación Superior comunica los resultados del Plan de Fiscalización al cumplimiento de la Ley 21.369, señalando que “la institución cumple con las obligaciones fiscalizadas, conforme a los parámetros definidos para su evaluación, dándose por concluido el proceso de fiscalización del año 2022”. En el mismo oficio, se realizan una serie de recomendaciones relacionadas con los mecanismos de diagnóstico, acceso a la comunicación y difusión, y evaluación de las medidas de prevención, así como la periodicidad de las capacitaciones. Todas las recomendaciones forman parte del plan de acción de la Unidad de Prevención y serán consideradas en la actualización del marco normativo prevista para 2024.



Figura 45: Resultados fiscalización SES

Es importante destacar que la Política Integral para la Prevención del Acoso Sexual, la Violencia y Discriminación de Género, creada mediante un proceso participativo con la comunidad universitaria, fue revisada y actualizada en 2023 para mejorar su implementación.

La creación de unidades especializadas independientes para la prevención, investigación y sanción, junto con la actualización de políticas y protocolos, no solo cumple con los requerimientos legales sino que también contribuye a un entorno seguro para todos los integrantes de la comunidad universitaria, según lo señalan estudiantes, docentes y colaboradores que en un 85,1%, 88,7% y en un 80% estiman que en la USEK existe un ambiente seguro y libre de discriminación.

Tanto la Unidad de Prevención como la de Investigación y Sanción cuentan con presupuesto propio.

Del proceso de autoevaluación, se concluye que la Universidad ha establecido políticas, reglamentos, y protocolos que fomentan la convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión, alineados con los valores del Proyecto Académico USEK. Además, el Plan Estratégico 2023-2027 presenta el proyecto "Experiencia Universitaria USEK" para enriquecer la vivencia académica y cotidiana de los estudiantes.

Comité de Equidad de Género, Diversidad e Inclusión (CEDI)

La transversalidad de la Política de Equidad de Género, respeto a la Diversidad e Inclusión y la necesidad que todos los estamentos de la Universidad se vieran involucrados y comprometidos con estas materias tan significativas, lleva a establecer como forma de organización y gestión un [Comité de Género, Diversidad e Inclusión](#) (CEDI)⁴¹ presidido por la máxima autoridad de Rectoría e integrado por la Secretaría General, Dirección de Gestión de Personas, Dirección de Asuntos Estudiantiles, Dirección de Docencia y Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Desarrollo, quienes convocan a otros actores relevantes de la comunidad a las discusiones y análisis, en especial a la responsable de la Unidad de Prevención en materia de acoso sexual, violencia y discriminación de género y a la Directora de Comunicaciones, por la relevancia que tiene en el proceso de socialización disponer de herramientas de comunicación diversas y efectivas.

Esta decisión organizacional responde a la voluntad de darle una centralidad a las temáticas y no encapsularlas en una sola dirección o departamento que podría tener una Visión y un accionar mucho más limitado.

El Comité funciona de manera regular, sus actividades constan en las respectivas [actas](#) y sesiona con periodicidad mensual. Las acciones propuestas por el CEDI se ejecutan a través de distintas unidades, como es el caso de los cursos de formación general orientados a estas temáticas y los talleres dirigidos a los docentes, que se coordinan desde la Dirección de Docencia y con cargo a su presupuesto; los talleres, campañas y otras actividades en materia de equidad de género, diversidad e inclusión, dirigidas a estudiantes se coordinan y ejecutan desde la Dirección de Asuntos Estudiantiles; las actividades dirigidas a los colaboradores se coordinan desde la Dirección de Gestión de Personas y así en otros casos en los que participan diversas unidades como la

⁴¹ Constituido en agosto de 2023, con periodicidad mensual, Decreto de Rectoría 29/2023



Dirección de Comunicaciones, la Dirección de Vinculación con el Medio, entre otras. (*Anexo 38: Informe de acciones 2023 del CEDI*)

Del proceso autoevaluativo se concluye que el CEDI debe desarrollar un plan integral y establecer indicadores efectivos para evaluar y garantizar los resultados deseados en materia de género, diversidad e inclusión, para asegurar la sana convivencia y el bienestar de todos los integrantes de la Comunidad USEK.

La Unidad de Prevención programa sus actividades en conjunto con el Comité de Equidad de Género, Diversidad e Inclusión (CEDI), de tal manera que los costos de las actividades asociadas son compartidos con unidades de gestión que integran el Comité.

Acciones y difusión de promoción de la Equidad de Género, Diversidad e Inclusión y de la Ley 21.369

La Política de Equidad de Género, respeto a la Diversidad y la Inclusión, está precedida por un conjunto de acciones desarrolladas por la Universidad para promover la sana convivencia, la equidad, la diversidad y la inclusión. En efecto, a partir de 2020 momento en el que la pandemia y sus consecuencias posteriores, relevaron la problemática de la salud mental entre los estudiantes de educación superior, se fortalecen las acciones de prevención y apoyo a la salud mental, en búsqueda del bienestar y la mejora de la calidad de vida de la comunidad USEK.

En este contexto se crea el programa USEKCONTIGO, con el objetivo de fortalecer y mejorar varios aspectos clave de la vida universitaria, incluyendo la calidad de vida, la convivencia saludable, el bienestar general, y la promoción de la diversidad, la equidad de género y la inclusión. Este programa coordina y sistematiza una serie de iniciativas destinadas a apoyar el bienestar de la comunidad universitaria.

El programa involucra activamente a varias direcciones y unidades, incluyendo la Dirección de Docencia a través de su Unidad de Acompañamiento Estudiantil, la Dirección de Comunicaciones, la Dirección de Asuntos Estudiantiles, la Dirección de Vinculación con el Medio, y el Centro de Atención Psicológica (CAPS), que depende del Centro de Atención Integral de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, además de la Dirección de Gestión de Personas.

Actualmente, USEKCONTIGO es gestionado por el Comité de Equidad de Género, Diversidad e Inclusión (CEDI), que colabora con diversas unidades académicas y de gestión para implementar las actividades planificadas y alcanzar los objetivos del programa.

El programa USEKCONTIGO aglutina un conjunto de iniciativas de las diferentes áreas académicas y de gestión involucradas entre las que podemos destacar:

- **Cápsulas audiovisuales.** Difundidas en la página web, a través de correos electrónicos institucionales y en las pantallas de los espacios comunes de la Universidad.
- **Infografías.** Difundidas en los mismos medios señalados anteriormente.
- **Página web.** Se hace visible la campaña y su contenido mediante la página web oficial de la Universidad.
- **Redes Sociales.** La campaña se promueve mediante las diversas redes sociales de la USEK (Facebook, Instagram).
- **Radio USEK,** en diferentes programas como “DAE al día” o “Género con Bastilla”, programa radial con temáticas relacionadas con género, feminismo y estudios culturales desde el enfoque de las disciplinas de los invitados, o programas especiales como el dedicado a Salud mental y convivencia estudiantil.
- **Diversas charlas sobre temas de diversidad sexual y género,** entre otras: Charla de violencia en el pololeo, temática actual sobre cómo prevenir y sociabilizar los diferentes tipos de violencia que pueden sufrir las personas en pareja, impartida por Fundación Honra, con la que se firma un convenio de



colaboración. Charla sobre diversidad sexual impartida por la organización Movimiento por la Diversidad Sexual (MUMS).

- **Creación del decálogo de la sana convivencia y sugerencias para la buena convivencia digital.** Difundidos en las pantallas de TV, RRSS, Página web y pendones en distintos espacios del campus.
- **Taller para la comunidad “Cuerpos Diversos”** con el objetivo de reconocer la importancia de las diferentes expresiones que tiene cada persona, fomentando la tolerancia entre las personas como herramienta para la interacción social e inclusividad con la introducción de conceptos básicos sobre orientación sexual, identidad y expresión de género, entregar información que favorezca al autocuidado y reforzar la autoestima y el diálogo entre pares.
- **Taller “¿Cómo llevar el enfoque de género a la práctica en educación superior?”**

Si bien se han desarrollado distintas instancias de socialización y difusión de capacitaciones en torno a la Equidad de género, la Diversidad y la Inclusión, aún no se alcanzan los niveles de repercusión esperados, por lo que se estima necesario fortalecer las acciones destinadas a esos efectos, como es el caso de los cursos de formación, las campañas de difusión y otras acciones que fortalezcan una cultura y permitan visibilizar mejor las acciones en este sentido. En efecto, al ser consultados sobre esta materia un 75% de los estudiantes y un 75% de los docentes reconocen haber recibido información formal sobre diversidad, inclusión y equidad de género en el espacio universitario, lo que evidencia un espacio de mejora en socialización y difusión. En el caso de los colaboradores, los porcentajes superan el 80%.

La Universidad promueve la sana convivencia dentro de la comunidad universitaria, a través de acciones específicas desarrolladas en el marco del Programa USEKCONTIGO. Estas acciones se están articulando y sistematizando de manera progresiva a través del CEDI y se estima necesario diseñar y aplicar mecanismos de evaluación de esas acciones con el fin de fortalecerlas.

Desde 2018, el área de Formación Continua de la Universidad ha adoptado políticas y lineamientos internos específicos para abordar las inequidades de género en el acceso a programas de formación y capacitación. Esta iniciativa, que forma parte de las contribuciones de la Universidad a la sociedad y va más allá de sus programas internos, busca cerrar las brechas y eliminar las barreras que enfrentan las mujeres en el mercado laboral. Estos lineamientos son:



Figura 46: Lineamientos en Formación Continua para Equidad de Género

Algunas de las actividades desarrolladas en el marco de la formación continua son:

- 2018: Seminario Norma chilena conciliación familia y trabajo.
- 2018-2023: Cursos abiertos a la comunidad nacional. La Dirección de Formación Continua y el Fondo de Formación Sindical y Relaciones Laborales Colaborativas, imparten los cursos de Género y Trabajo en las regiones Metropolitana y de Atacama.
- 2019 – 2021: Curso Género y Trabajo.
- 2021: Mesa de Diálogo Social Equidad de Género para el sector energético.
- 2022: Mesa de Diálogo Social Equidad de Género en la administración pública, patrocinio PRODEMU.



- 2023: Mesa de Diálogo Social Equidad de Género para el sector transporte, patrocinio PRODEMU.

Además, en la plataforma de mercado público contamos con acreditación de "Sello Mujer" por ser mujer nuestra representante legal.

En materia de inclusión, la Universidad colabora con el Programa Universitario de Formación Sociolaboral para Personas en Situación de Discapacidad Intelectual y del Desarrollo (PROFUDIS) de la Universidad Central, cuyo principal propósito es la inclusión social y laboral. Nuestra Universidad acoge estudiantes con discapacidad, pertenecientes a este programa que realizan su práctica laboral en distintas áreas como Biblioteca, Recepción, Recursos Humanos, entre otras, apoyándolos en su inserción laboral.

Desde la Vicerrectoría Académica, se han desarrollado iniciativas académicas en materia de equidad de género, diversidad e inclusión, entre las que destacan:

Se actualizó el Modelo Formativo y se incluyó entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que orientan el Modelo, el ODS 5 "Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo. Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación", como lineamiento orientador en el proceso formativo de los estudiantes USEK.

Como apoyo académico para la bajada del lineamiento, para docentes y estudiantes se diseñan recursos pedagógicos virtuales como los siguientes:

Video: Convivencia universitaria, Violencia, Discriminación de género: <https://vimeo.com/808545723>

Presentación: Derechos humanos y democracia:

<https://view.genial.ly/6428c696e538730018b238ee/presentation-derechos-humanos-y-democracia>

OVA 1: Derechos Humanos y Equidad de Género.

<https://rise.articulate.com/share/CUd6QyptRrE91CvN5rgFfaNQLGUck7ia#/>

Se promueve la realización de Tesis de grado orientadas hacia el tratamiento de la temática. Podemos destacar a modo de ejemplo, en el área de Ciencias de la Salud:

- Atención Primaria: Las necesidades y problemáticas de la comunidad LGTBI+ en organizaciones sociales de la R.M.
- Violencia hacia la mujer en relaciones de pareja entre 19 a 24 años dirigida a estudiantes de la USEK.

Se revisa y actualiza la normativa del Reglamento que regula la Postulación al Fondo de Perfeccionamiento académico que incorpora en su Título IV: Evaluación, letra d). Se valoran con puntaje especial aquellas postulaciones a propuestas formativas que incorporen la perspectiva de género.

Se desarrolla el programa "Investiga con PRODEMU: Investigación, género y feminismo" el que fue patrocinado por nuestra universidad, Unesco y la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile.

Creación de los cursos de Formación General "Equidad de Género en la Sociedad" y "Derechos Humanos y Democracia activa" que pasan a formar parte de la oferta permanente semestral.

Actualización del Programa de Acompañamiento Estudiantil que forma parte del curriculum obligatorio de todas las carreras y al que se incorporan unidades temáticas en equidad de género y derechos humanos.

Curso de capacitación a profesores y tutores denominado "Taller de estrategias didácticas dirigidas a estudiantes en el Espectro Autista". Cuyo propósito es fortalecer las estrategias didácticas de los docentes académicos para la optimización de los procesos de enseñanza y aprendizaje de estudiantes universitarios que presentan TEA desde un enfoque inclusivo.

El equipo académico vinculado al programa de Magíster en Estrategias Didácticas para el Trastorno del Espectro Autista, realiza una intervención piloto en la carrera de Diseño y Desarrollo de Videojuegos, a partir del diagnóstico de un número importante de estudiantes del espectro autista, a los que se suman situaciones de salud mental, realizando observación en aula para proponer estrategias didácticas a los docentes y adecuaciones curriculares.

Tabla 48: Iniciativas desarrolladas en materia de equidad de género, diversidad e inclusión



Para la promoción e instalación de la política y los modelos derivados de la implementación de la ley 21.369, se preparó y ejecutó un plan de socialización a través de diferentes medios internos como correo electrónico, cápsulas informativas en RRSS, página web, pantallas de TV, entre otros, utilizando el eslogan asociado a las campañas de prevención y difusión que la Universidad venía realizando en la materia desde 2018 y que ya tenía un reconocimiento entre la Comunidad Universitaria: [#YOGENERO](#). Mediante un código QR en las gráficas de la campaña, se accede a la sección de la página web donde está la documentación y el material audiovisual de la campaña, que tiene por objetivo sensibilizar a la comunidad USEK en torno a la ley 21.369, la promoción, el respeto y garantía de los derechos humanos, específicamente, los relacionados con la igualdad de género, la discriminación, la violencia de todo tipo y el acoso sexual.

Para incentivar la participación y conocimiento sobre la temática se lanzó un concurso abierto a la comunidad USEK, que invitaba a reflexionar en torno a las temáticas que aborda la Ley 21.369 y que interpelaba a través del juego de palabras con el nombre de la campaña [#YOGENERO Y TÚ QUÉ GENERAS?](#) Los participantes debían enviar un video de menos de un minuto con su reflexión y un jurado interno seleccionó a los finalistas premiando a los tres mejores. Los videos fueron difundidos en RRSS y en las pantallas de TV del campus.

Todos los directivos de la Institución hasta el nivel de jefaturas de carrera fueron [certificados en Derechos Humanos y Perspectiva de Género en las organizaciones en el marco de la Ley 21.369](#).

Una vez por semestre se realizan capacitaciones para explicar el modelo, sus normativas y procedimiento de denuncia, investigación y sanción, además de los elementos axiológicos que subyacen a aquel (derechos humanos y perspectiva de género). Estas instancias son realizadas por la Unidad de Prevención. En el caso de los estudiantes de nuevo ingreso, se ha incorporado esta temática en el proceso de inducción a la vida universitaria que se realiza al inicio de cada semestre.

Del proceso de autoevaluación se ha podido concluir que la Universidad ha implementado un conjunto de acciones concretas para el desarrollo de las temáticas de EDI, que incluyen a estudiantes, docentes y colaboradores, alineadas con la Política y los respectivos modelos y en consonancia con los valores institucionales presentes en el Proyecto Académico. Destacan la capacitación a tutores, la incorporación de la temática en el Programa de Acompañamiento, los cursos de formación general y un curso para los colaboradores realizados en 2023. Estas iniciativas dan cuenta del compromiso institucional en este ámbito, identificando un espacio de mejora asociado a una mayor sistematización en la difusión de actividades en el estamento de colaboradores y la evaluación del resultado de estas acciones.

Se han conformado, en forma paulatina, equipos especializados para la aplicación de las [políticas y procedimientos derivados de la implementación de la ley 21.369](#), considerando recursos destinados a estas acciones en la formulación del presupuesto de las distintas unidades institucionales, como es el caso de la campaña #YoGenero, cursos dictados a través de la Escuela de Verano, programas de capacitación a colaboradores, entre otras, alineadas tanto con los principios y valores del Proyecto Académico, la orientaciones del Modelo Formativo y los objetivos estratégicos 2023-2027. En función de los resultados obtenidos, se estima necesario fortalecer el desarrollo de esta temática, tanto a nivel de recursos como de estructura organizacional. Adicionalmente, se estima necesario incorporar el seguimiento de indicadores específicos para evaluar los desarrollos y logros en este ámbito.

La Universidad ha avanzado en establecer políticas e implementar acciones específicas en materia de EDI y cuenta con mecanismos de gestión y procesos formalizados, con algunos indicadores de satisfacción, implementados desde 2022. Sin embargo, hay un espacio de mejora referido a la medición y evaluación del impacto de las estrategias sobre la convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión, así como mejorar la evaluación de las iniciativas para asegurar su sostenibilidad y efectividad a largo plazo.



RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

FORTALEZAS

1. La implementación de iniciativas como el Decálogo de la Buena Convivencia, el Programa USEKCONTIGO, talleres y cápsulas de salud mental, entre otros, reflejan un enfoque proactivo y sistemático para crear un ambiente universitario favorable y seguro.
2. Se han elaborado e implementado políticas, reglamentos, y protocolos en equidad de género, diversidad e inclusión, con un proceso de revisión y actualización basado en la participación amplia de la comunidad universitaria, asegurando su alineación con los principios y valores institucionales.
3. La creación de un Comité de Equidad de Género, Diversidad e Inclusión, y la integración de las temáticas de EDI en el Plan Estratégico y otros programas formativos permite una promoción coherente y transversal de acciones en estas áreas.

DEBILIDADES

1. A pesar de las iniciativas y políticas implementadas, el diseño y aplicación de mecanismos de evaluación para medir y evaluar la efectividad de las estrategias de convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión y para realizar ajustes basados en evidencia de estas acciones es incipiente.
2. Se reconoce que las instancias de socialización, difusión, y capacitación en torno a la equidad de género, la diversidad y la inclusión no han alcanzado los niveles de repercusión deseables en la comunidad universitaria.
3. Aunque la Universidad ha implementado una serie de acciones concretas para el desarrollo de las temáticas de EDI, se observa una debilidad en su sistematización, especialmente en el estamento de colaboradores

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CRITERIO A EXAMINAR

	X	
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

Criterio 8. Gestión de recursos

Políticas, normativas y procedimientos para la gestión de los recursos financieros, operativos y tecnológicos

La Universidad cuenta con distintas políticas e instrumentos que orientan la gestión de los recursos financieros, operativos y tecnológicos, con el fin cautelar su adecuado uso para el logro de los propósitos institucionales. Entre los principales instrumentos se destacan los siguientes:

- Política de Gestión Financiera**, que se orienta al mejoramiento continuo de las actividades propias y el cumplimiento de los requerimientos y uso de recursos.
- Política de Administración Presupuestaria**, que orienta los procesos de formulación, ejecución y control presupuestarios.
- Política de Cobranza**, que establece el marco general y normativo, además de los procesos necesarios para que la gestión de cobranza para maximizar la rentabilidad de las cuentas por cobrar, disminuyendo el período medio de cobro, aumentando la tasa de retención de cartera, reduciendo el volumen de contratos resueltos y renegociados potenciando la recaudación de ingresos por arancel.
- Política de Equipamiento y Servicios de Infraestructura**, que se orienta a mantener la continuidad operacional asegurando las condiciones necesarias para desarrollar de manera correcta y oportuna el Proyecto Académico con el fin de conservar y mejorar las condiciones de infraestructura.
- Política de Recursos Tecnológicos**, orientada a cautelar los bienes muebles e inmuebles relacionados con el área dentro de los cuales se consideran los datos e información que le sean confiados para su protección, administración, operación, revisión, adaptación y en general, toda acción relacionada con las funciones asociadas al ámbito tecnológico

Tabla 49: Políticas para la gestión de recursos institucionales



Estas políticas proveen un marco para la toma de decisiones en lo referido a la obtención y gestión de los recursos financieros, materiales y tecnológicos para garantizar la adecuada prestación del servicio académico, en línea con las definiciones del Proyecto Académico y de los propósitos institucionales contenidos en el Plan Estratégico de la Universidad; se aplican de manera sistemática y se revisan para eventuales actualización, de acuerdo a las disposiciones institucionales respecto de la revisión normativa.

La implementación de las políticas se realiza a través de un conjunto de procesos, procedimientos, planificaciones y otros instrumentos, como es el caso de los planes de mantenimiento preventivo del equipamiento computacional, instructivos para la elaboración del presupuesto, planes de monitoreo diario de servidores y plataformas, protocolo de respaldo de información alojada en los servidores, la planificación de infraestructura con mantención preventiva y correctiva, procedimientos de adquisiciones, de remuneraciones, proceso de cobranza, proceso de recaudación, proceso de pagos, entre otros, que buscan mantener una gestión adecuada de los recursos institucionales.

En lo específico, la gestión de los recursos financieros se sustenta en la implementación de políticas y mecanismos formales que regulan la obtención, asignación, gestión y control de los recursos financieros necesarios para la operación y para el desarrollo de la Universidad. La Vicerrectoría de Administración y Finanzas es responsable de proporcionar el apoyo financiero para la realización de los procesos académicos, mediante la provisión y control de los recursos financieros, bajo la supervisión de la Rectoría. Para este propósito, se dispone de mecanismos que facilitan la planificación, administración y control de los recursos financieros, considerando políticas, procesos y procedimientos financieros y contables basados en las normas contables vigentes, la realización de auditorías externas de los estados financieros, el proceso presupuestario, políticas de aranceles, mecanismos para efectuar provisiones de incobrabilidad, niveles de autorización y aprobación presupuestaria, y análisis de la evolución de los principales indicadores financieros, entre otros.

Las políticas financieras se aplican formal y sistemáticamente en todas las unidades académicas y de gestión, existiendo procesos y procedimientos formalmente establecidos, como es el caso del proceso presupuestario (diseño, ejecución y control), la capacitación para jefes de los centros de costo, el manual de construcción del presupuesto (online, de autoinstrucción), los procedimientos de adquisición, los proyectos financieros de los programas académicos, entre otros.

Proceso presupuestario

La Vicerrectoría de Administración y Finanzas es responsable de gestionar anualmente el presupuesto de la Universidad, siguiendo las directrices establecidas en el Manual de Procesos. Este manual define normas, procesos y procedimientos para la programación, elaboración, ejecución, ajustes y control presupuestario, basándose en la proyección de ingresos y la estimación de gastos de las diferentes unidades administrativas y académicas, de acuerdo a los requerimientos de los planes de estudio, programación de actividades de vinculación con el medio, investigación y otras propias de la operación institucional y de los proyectos considerados en la planificación estratégica y en el plan de mejora, además de provisiones para contingencias.

El presupuesto se elabora y ejecuta a través de centros de costos, permitiendo la implementación y control de acciones derivadas de los proyectos de cada unidad académica y administrativa. Esto incluye la elaboración de un presupuesto maestro anual, que es la suma de los presupuestos operativos de los centros de costos de la Universidad. Cabe señalar que desde el año 2022 se han aplicado medidas excepcionales producto del Plan de Recuperación 2022-2024 comprometido con la Superintendencia de Educación Superior, por lo que el control presupuestario incorporó un nivel adicional de autorización de parte de la Rectoría y la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, a fin de materializar las medidas incluidas en el plan.

En cuanto a la elaboración presupuestaria, desde el anterior proceso de acreditación, se avanzó en el diseño e implementación de una plataforma informática que apoya todo el proceso de elaboración, ejecución y control



del presupuesto. Esta plataforma se encontraba en período de marcha blanca en el año 2019, estando actualmente completamente implementada, con capacitación a los usuarios y con manuales de uso disponibles en la misma plataforma, facilitando el proceso de elaboración del presupuesto institucional.



Figura 47: Vista parcial de la plataforma para la gestión presupuestaria

El proceso presupuestario comprende cinco etapas: estimación de ingresos, gastos e inversiones; elaboración del presupuesto provisorio; elaboración del presupuesto definitivo para aprobación de la Rectoría y la Junta Directiva; asignación de recursos a las unidades; y seguimiento y control de la ejecución. Cada fase incluye instancias de revisión y validación para asegurar la calidad, pertinencia y ajuste de los montos consignados.



Figura 48: Etapas del proceso presupuestario

El presupuesto institucional incluye una estimación de ingresos, gastos y proyecciones de inversiones, considerando también provisiones para contingencias según las políticas institucionales. Los ingresos abarcan los aranceles de programas regulares, especiales, programas TNS, programas de posgrado, programas de continuidad, entre otros. Los gastos contemplan docencia, administración y desarrollo de proyectos. Adicionalmente, se proyectan inversiones en infraestructura, equipamiento y ejecución de proyectos,



considerando que la planificación de recursos para cada área se nutre de aquellas necesidades o variables que permitan asegurar la prestación de servicios académicos de cada área de servicio, carrera o programa, de acuerdo a los propósitos institucionales.

Los requerimientos de inversión para la implementación de programas académicos, de vinculación con el medio y de investigación, están radicadas en las diferentes áreas, las cuales proyectan y planifican sus necesidades de inversión de los diferentes periodos por medio de la plataforma presupuestaria.

La disposición de los recursos hacia la ejecución de las diferentes actividades se garantiza por medio del proceso de compras, gestionado desde la Dirección de Administración y Finanzas. Dicho proceso se alimenta por medio de las solicitudes de las diferentes áreas que solicitan la ejecución de los recursos asignados y disponibles por medio del proceso presupuestario operacional de cada periodo. La correcta ejecución se garantiza por medio del control presupuestario donde se registra sobre los totales del presupuesto definitivo y se lleva a cabo a través de comparaciones entre los pronósticos y la realidad, considerando para esto, informes de ejecución parcial y acumulativa que permiten comparaciones de la ejecución real y presupuestada. Para estos efectos, la Vicerrectoría de Administración y Finanzas elabora un informe de ejecución presupuestaria 4 veces en el año (junio, agosto, octubre y diciembre), con el objeto de controlar progresivamente la ejecución del presupuesto y corregir las desviaciones detectadas.

La Universidad cuenta con diversos mecanismos de control y seguimiento de la gestión financiera:

Mecanismo	Descripción
Auditoría Externa	Licitación de proceso con empresa independiente donde se busca ratificar la razonabilidad de los estados financieros.
Presupuesto Anual	Formulación de la proyección presupuestaria de Ingresos, Gastos e Inversiones
Preparación de estados Financieros intermedios	Revisión de los estados financieros para cada corte de información Junio, agosto, octubre y Diciembre
Control presupuestario.	Comparación entre las transacciones contables y la proyección presupuestaria para cada corte contable.

A través del proceso presupuestario anual, en consonancia con la Política Financiera de la Universidad, se generan los requerimientos específicos de las distintas unidades académicas y de gestión, los que son evaluados y validados para su ejecución durante el período presupuestario, de acuerdo a lo solicitado por las Facultades para satisfacer los requerimientos de los planes de estudio para la prestación del servicio académico comprometido con los estudiantes.

A través de este proceso (y otros) la Universidad aplica, de manera formal y sistemática, políticas y mecanismos para la obtención, manejo, asignación y control de recursos económicos, cautelando su alineación con los propósitos institucionales y contribuyendo a la normal operación de las actividades académicas y operativas.

La Universidad pone especial énfasis en el uso de los recursos para el cumplimiento del Plan Estratégico y para garantizar la normal operación institucional, de acuerdo a lo establecido en las políticas financieras. Esto implica un estricto control del presupuesto y, en el período 2022 a 2024, un foco especial en el cumplimiento de las metas trazadas en el Plan de Recuperación, lo que ha permitido a la Universidad prestar satisfactoriamente el servicio académico comprometido con los estudiantes.

Situación financiera y proyecciones 2024-2027

En el último proceso de acreditación, una de las preocupaciones de la CNA fue, por una parte, la exigida situación financiera de la Universidad, el aporte del controlador y las proyecciones financieras que la Universidad había planteado para el siguiente quinquenio. Efectivamente, la situación de la Universidad se había visto muy afectada por la pérdida de la acreditación en 2014 y luego el cierre de los programas de pedagogía, que llegaron a representar el 60% de la matrícula total de la Universidad. Esto impactó en la



disminución de la matrícula nueva y total, llegando a su menor nivel de matrícula nueva en 2019 con 290 estudiantes nuevos y al menor nivel en matrícula total en el año 2021 con 2.343 estudiantes.

La Universidad elaboró sus proyecciones financieras para el período 2019-2023, proyecciones que fueron observadas por la CNA. En el proceso de apelación, el CNED planteó que dichas proyecciones en un escenario de acreditación eran plausibles. Posteriormente la Superintendencia de Educación Superior inició un proceso de investigación producto de las pérdidas financieras y la baja de matrícula, situación que derivó en la presentación de un Plan de Recuperación por parte de la Universidad que cubre el período 2022-2024 y que fue aprobado por la SES en abril de 2022.

Como ya se ha indicado anteriormente, el Plan de Recuperación consideró 10 acciones específicas que la Universidad ha ido cumpliendo paulatinamente y que han significado una mejora en la retención a primer año, el aumento de la matrícula nueva, la generación de ingresos por concepto de proyectos de investigación y de formación continua, además de otras medidas tendientes a la contención del gasto.

Como resultado del proceso y las decisiones adoptadas por la Universidad, se ha logrado disminuir progresivamente la pérdida entre 2019 y 2023, según se aprecia a continuación:

	2019	2020	2021	2022	2023
Resultado en M\$	(2.346.437)	(1.443.415)	(1.930.910)	(961.717)	704.356

Tabla 50: Resultados 2019-2023

De la tabla anterior, se aprecia que entre 2021, año en el que la SES impone un plan de recuperación a la Universidad, y 2023 se ha producido una disminución progresiva de las pérdidas, desde un total de \$ 1.930.910 millones en 2021 a una utilidad de \$704.356 en el año 2023.

Cabe señalar que en el año 2023 la Universidad concretó la venta de la propiedad Parque Arrieta, que tenía en arriendo, atendiendo a que no existía proyección de uso académico futuro por su localización y que generaba costos de mantención altos debido a su carácter de Monumento Nacional.

Los resultados anteriores han impactado en los indicadores de liquidez y de rentabilidad, según el siguiente detalle:

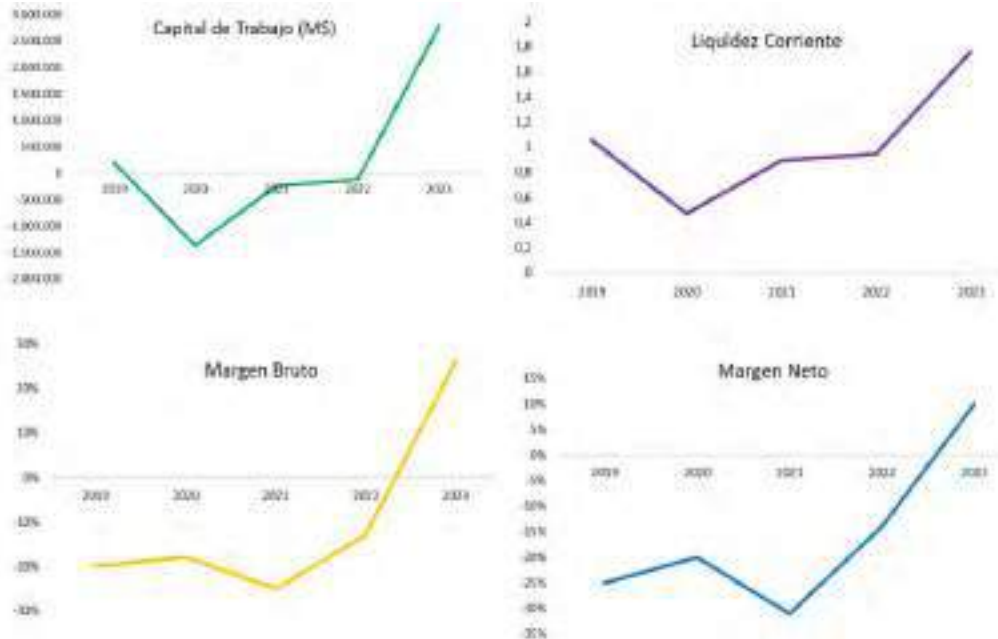


Gráfico 3: Evolución de indicadores de liquidez y rentabilidad



Si bien aún existen desafíos por superar, los avances logrados en el período 2022-2023 constituyen una base para la consolidación del proyecto educativo, en términos de sus resultados económicos y financieros.

Estos resultados demuestran la capacidad de la Universidad SEK para enfrentar sus desafíos financieros, como la falta de liquidez y el capital de trabajo negativo, mediante una gestión responsable y eficiente de los recursos, así como la implementación de políticas y mecanismos diseñados para garantizar la viabilidad y sustentabilidad del proyecto educativo.

Lo anterior indica que la Universidad ha sido capaz de recuperar y mejorar sus indicadores financieros, con una creciente capacidad para mantener la estabilidad financiera para asegurar el logro de los propósitos definidos en el Plan Estratégico 2023-2027, el cumplimiento de las metas del Plan de Recuperación y garantizar el normal desarrollo de las actividades académicas y los compromisos adquiridos con los estudiantes. En particular, la mejora en la proyección de la oferta académica, el mejoramiento de los resultados de admisión, la contención de costos y la mejora de la eficiencia han permitido avanzar en la obtención de mejores resultados financieros, aun considerando los efectos del estallido social en 2019 y la posterior pandemia, que afectaron a la morosidad que se ha reducido a un 16% para el año 2023.

En este contexto, la Universidad ha preparado sus [proyecciones financieras](#) incluyendo los siguientes elementos en el análisis:

- Resultados del Plan de Recuperación
- Resultados de los períodos anteriores, que marcan algunas tendencias en términos de crecimiento de la matrícula, mejora de la retención y mayor eficiencia operativa.
- Procesos de solicitud a la CNA para el aumento de vacantes y apertura de nuevos programas, que incluyen la posibilidad de aperturar nuevos programas de posgrado.
- Tendencia a un equilibrio de la matrícula en programas regulares y especiales
- Objetivos y proyectos asociados al PEI 2023-2027, incluyendo inversiones en sistemas informáticos y mejora de infraestructura
- Desafíos en el Plan de Mejora resultante del proceso autoevaluativo
- Obtención de acreditación institucional

Como resultado de los análisis anteriores, la Universidad proyecta un desarrollo moderado pero sostenido para los próximos años, que se reflejan en las siguientes estimaciones que sustentan las proyecciones financieras para el período 2024 a 2027:

1. **Proyección de matrícula de estudiantes nuevos de pregrado**, con crecimientos del 6%, 11% y 15% en 2025, 2026 y 2027, considerando una acreditación en nivel avanzado, la tendencia creciente al equilibrio entre la matrícula en programas regulares y especiales y una matrícula moderada en los dos programas TNS de la Facultad de Educación y Cultura, con las siguientes proyecciones:

	2024	2025	2026	2027
Alumnos Nuevos Pregrado Regular	584	653	670	693
Alumnos Nuevos Pregrado Especial	732	750	750	750
Alumnos Nuevos TNS	80	80	80	80
Total	1396	1483	1500	1523

Tabla 51: Proyección de matrícula nueva

2. **Proyección de matrícula de estudiantes totales de pregrado**, influida principalmente por el incremento de la matrícula nueva y la mejora progresiva de la retención, que para la cohorte 2022 se situó en 71,1% y un 72,8% para la cohorte 2023, según antecedentes a abril de 2024, lo que permite sustentar las siguientes proyecciones de matrícula total.



	2024	2025	2026	2027
Alumnos antiguos Pregrado Regular	1008	1151	1289	1370
Alumnos antiguos Pregrado Especial	763	1020	1159	1265
Alumnos antiguos TNS	86	111	131	149
Total	1856	2282	2578	2784
Total alumnos	3252	3765	4078	4307

Tabla 52: Proyección de matrícula total

3. **Proyección de matrícula de estudiantes de posgrado**, se estima impartir solo programas de magíster e incorporar paulatinamente, de acuerdo al PEI 2023-2027, nuevos programas entre 2024 y 2027. Se estima una matrícula de 20 estudiantes nuevos por año en cada programa de magíster, con una oferta de 2 programas en 2024 (ya existentes), uno adicional en 2025, otro en 2026 y otro en 2027. De acuerdo a lo señalado se estima la siguiente evolución de matrícula nueva y total para los programas de magíster:

	2024	2025	2026	2027
Alumnos Nuevos Posgrado (Magíster)	31	60	80	100
Alumnos Totales Posgrado (Magíster)	95	115	156	194

Tabla 53: Proyección de ingresos posgrado

4. **Gastos Operacionales**, que consideran el incremento de gastos en personal y otros en línea con el crecimiento de la actividad académica para la prestación del servicio académico, los proyectos incorporados en el PEI 2023-2027 y los desafíos resultantes del proceso autoevaluativo planteados en el Plan de Mejora adjunto a este informe.

	2024	2025	2026	2027
Gastos operacionales	8.738.287	9.304.149	9.820.898	10.347.392

Tabla 54: Proyección de Gastos Operacionales

5. **Proyección de inversiones**, que incluye la remodelación de los talleres y laboratorios de la Facultad de Salud en 2024 y otras inversiones en las instalaciones generales, además de inversiones en aplicaciones y equipamiento informático en línea con los proyectos asociados al PEI y a las necesidades derivadas del crecimiento proyectado en los programas online y semipresenciales, según el siguiente detalle:

	2024	2025	2026	2027
Inversiones en infraestructura	450.192	25.211	27.732	30.505
Aplicaciones Informáticas	27.000	27.405	27.816	28.233
Instalaciones Generales	79.589	91.527	91.070	90.614
Maquinarias Herramientas y Equipos	155.468	178.788	161.803	164.230
Mobiliario	6.062	6.971	6.658	6.757
Equipos Informáticos	25.460	55.279	52.791	50.416
Libros	60.000	69.000	70.035	71.086
Total Inversiones (M\$)	803.771	454.182	437.905	441.842

6. **Otras situaciones**: No se consideran créditos bancarios para el período. Para el año 2024, 2025, 2026 y 2027 se considera recibir el pago de los recursos asociados a la venta de la propiedad Parque Arrieta. La venta como concepto financiero fue realizada en diciembre 2023 y pactada en 5 cuotas iguales de 1.000 millones de pesos anuales con el pago de intereses correspondientes.



Las consideraciones anteriores permiten realizar la siguiente proyección para el período 2024 a 2027, cuyo detalle se encuentra en los anexos del criterio 8:

	2024	2025	2026	2027
Ingresos operacionales	9.979.582	10.923.926	11.937.817	12.966.505
Gastos operacionales	-8.738.287	-9.306.985	-9.855.280	-10.537.224
Resultado operacional	1.241.295	1.616.941	2.082.537	2.429.281
Resultado no operacional	-800.086	-923.771	-979.350	-1.078.044
Excedente del ejercicio	441.209	693.170	1.103.187	1.351.237
Patrimonio	16.762.844	17.014.805	17.424.822	17.672.872
Inversiones	803.771	454.182	437.905	441.842

Tabla 55: Proyecciones 2024 - 2027

De acuerdo a lo expuesto anteriormente y los aspectos revisados durante el proceso autoevaluativo, se concluye que existe un plan de inversiones en línea con el Plan Estratégico 2023-2027, que se encuentra financiado a través de los recursos institucionales considerando las restricciones que impone el Plan de Recuperación comprometido con la Superintendencia de Educación Superior, el que ha alcanzado un alto grado de cumplimiento en función de las metas establecidas. Los recursos institucionales permiten la operación y el desarrollo de las acciones contenidas en el PEI 2023-2027 y en el plan de mejora. Si bien aún existen desafíos en materia financiera, los avances logrados en el período 2022-2023 muestran una tendencia a estabilizar y mejorar los resultados para los próximos años.

Infraestructura y recursos para la docencia

Actualmente todas las actividades institucionales se concentran en el Campus Providencia y en el Anexo Santa Laura, donde se dispone de instalaciones deportivas para la docencia y para otras actividades institucionales.

En los últimos cinco años se han producido, cambios y mejoras, entre las que destacan:

- Traslado de la Facultad de Ciencias de la Salud desde Campus Santa Ana a Campus Providencia, entregando las instalaciones a la arrendadora METBUS S.A. con término de contrato de arriendo al 31 de marzo de 2022.
- Proyecto de inversión en obra de infraestructura por remodelación de instalaciones en el primer piso Edificio Bellavista, ejecutado en el período comprendido entre noviembre de 2021 y marzo de 2022, para implementar laboratorios y CES de Facultad de Ciencias de la Salud para concentrar las actividades académicas teórico-prácticas para nuestros estudiantes.
- Proyecto de readecuación de espacios en los tres pisos del Edificio Bellavista, ejecutado en el período comprendido entre noviembre de 2021 y marzo de 2022, para la recuperación de salas de clases y reubicación de los equipos de trabajo de la Facultad de Ciencias de la Salud.
- Venta de la propiedad Parque Arrieta, que se encontraba arrendada a un tercero. La venta se materializó en diciembre del año 2023.
- Proyecto de ampliación y mejora de los laboratorios y talleres de la Facultad de Ciencias de la Salud, programado en 2023 con inicio de obras en febrero de 2024. (*Anexo 40: Contrato de Ampliación Facultad de Salud*)

En 2023 se contaba con 9.712 m² totales y 8.777 m² construidos para el desarrollo de las actividades de docencia y administrativas de la Universidad. El Campus Providencia, que representa el 50,2 % de la superficie utilizada por la Universidad, es enteramente de su propiedad. El indicador de m² por estudiante (considerando a los estudiantes de los programas presenciales) asciende a 10,19 m², el que se sitúa por encima del indicador



de 7,4 m² por estudiante como promedio en el subsistema universitario⁴², lo que indica que con las instalaciones actuales aún hay espacio de crecimiento en estudiantes presenciales.

Todas las salas de clases se encuentran equipadas con equipo multimedia para proyección. Además, como parte de las respuestas institucionales a las restricciones impuestas por la pandemia, se cuenta con salas híbridas equipadas.

Para las actividades prácticas de las carreras que lo requieren, se cuenta con diversos talleres y laboratorios:

Taller / Laboratorio	Carreras / Programas
Centro de Simulación Sala 1, Hospitalizado - Centro de Simulación Sala 2, Neonatología - Centro de Simulación Sala 3, Box Atención Primaria APS - Centro de Simulación Sala 4, Coordinación CES - Centro de Simulación Sala 5, Box APSD	Obstetricia
Centro de Simulación Sala 6, Espejo/Bodega - Centro de Simulación Sala 7, Parto	
Centro de Simulación Sala 1, Hospitalizado Pediatría - Centro de Simulación Sala 2, Hospitalizado Adulto - Centro de Simulación Sala 3, Box Atención Primaria APS - Centro de Simulación Sala 4, Coordinación CES - Centro de Simulación Sala 5 Habilidades - Centro de Simulación Sala 6. Bodega	Enfermería
Taller CATO Infantil - Taller CATO Adulto - Taller Sala Espejo - Taller de Órtesis	Terapia Ocupacional
Laboratorio de Audiología	Fonoaudiología
Taller Gimnasio Terapéutico	Kinesiología
Laboratorio Nutrición y Dietéticas - Laboratorio Evaluación Nutricional	Nutrición y Dietética
Laboratorio Anatomía y Física - Laboratorio Ciencias Básicas	Facultad de Salud
Laboratorio Computación 1 – Laboratorio Computación 2	Ciberseguridad – Diseño y Desarrollo de Videojuegos
Laboratorio Computación 2	
Laboratorio Sala 401 Co Work - Laboratorio Sala 403 Laboratorio de Testeo - Laboratorio Sala 404 Co Work	Diseño y Desarrollo de Videojuegos
Laboratorio Biomecánica - Taller Gimnasio - Taller Cancha de Tenis - Laboratorio Sala de Musculación - Laboratorio Multisala Acondicionamiento – Anexo Santa Laura	Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, TNS en Preparación Física
Laboratorio CAI Box 1 - Laboratorio CAI Box 2 - Laboratorio CAI Box 3 - Taller CAI Sala Espejo	Psicología
Sala de Litigación	Derecho

Tabla 56: Talleres y Laboratorios

A través de la Dirección de Recursos Tecnológicos se provee asistencia técnica a profesores y estudiantes y mantención de los laboratorios de computación. Para los laboratorios de computación se establece un estándar de 1:1 equipos por estudiante para el desarrollo de las actividades de docencia.

Del análisis del focus group y encuestas con estudiantes y docentes, se constata que en promedio el 74% de los estudiantes se encuentra satisfecho con las condiciones de infraestructura, cifra superior al 60% de estudiantes que manifestaba lo mismo en el anterior proceso de acreditación.

Como parte de las políticas institucionales y a los planteamientos del Modelo Formativo, en la asignación de salas se cautela el equilibrio entre el número de estudiantes por asignatura y el espacio de sala, lo que es positivamente evaluado por el 79% de los estudiantes, considerando que se dispone de 2,1 m² de salas de clases por estudiante presencial, superior al promedio de las universidades que alcanza 0,9 m² por estudiante presencial, según el informe SIES de infraestructura del año 2023.

⁴² Informe SIES Infraestructura 2022, noviembre 2023



En el proceso anual de medición de satisfacción de servicios, al ser consultados los docentes y estudiantes en relación a su percepción sobre infraestructura y servicios, la evaluación general es positiva, con más de un 80% de satisfacción promedio en los últimos 4 años.

Las inversiones en infraestructura y equipamiento nacen de las necesidades proyectadas de cada área, para la adecuada prestación de servicios académicos y el cumplimiento de los propósitos de la Universidad. Bajo esos parámetros dichas proyecciones son evaluadas y revisadas por cada vicerrectoría, las que luego de su aprobación inicial, se integran a la estructura presupuestaria del rubro de inversiones de cada periodo.

Para asegurar que las instalaciones y equipamientos satisfagan las necesidades de los estudiantes y docentes se desarrolla una planificación de infraestructura, mantenimiento preventivo y/o correctivo durante trimestre enero a marzo, durante el receso académico de cada año, previo al inicio del año académico. Además se realiza la planificación mensual de mantenimiento preventivo y/o correctivo durante cada semestre académico períodos marzo a julio y agosto a diciembre de cada año.

Para asegurar el acceso y disponibilidad de recursos exigidos para el cumplimiento de los planes y programas de estudio se desarrolla una revisión diaria de las dependencias y/o instalaciones antes, durante y después del término de las actividades académicas y/o administrativas, a través de la Unidad de Servicios Generales, quién está a cargo de la infraestructura, mantenimiento preventivo y/o correctivo con una lista de cotejo, la cual recoge adecuadamente la pauta de revisión, comunicando instrucciones de forma sistemática y dinámica a las empresas de servicios externos de aseo, vigilancia, alimentación, fotocopiado y otras que prestan apoyo al servicio académico.

Indicador	USEK					Subsistema Universitario (SIES Infraestructura 2022)
	2019	2020	2021	2022	2023	
M2 por estudiante laboratorios y talleres	1,00	1,45	2,10	2,12	2,20	1,1
M2 por estudiante biblioteca salas de clases	1,17	1,68	2,44	2,22	2,10	0,9

Tabla 57: Comparación indicadores infraestructura USEK - Subsistema Universitario

Biblioteca

La Biblioteca Gabriela Mistral es un área de gestión de apoyo a la docencia que depende de Vicerrectoría Académica, que bajo la estructura de una Dirección de Biblioteca entrega un servicio dirigido a una comunidad de usuarios con capacidades y requerimientos diversos, poniendo a disposición de éstos una infraestructura que responde a las necesidades del Proyecto Académico. Funciona en las instalaciones del Campus Providencia.

Desde el último proceso de acreditación, la biblioteca ha efectuado un giro hacia la virtualidad, potenciando disponer recursos bibliográficos en línea con acceso remoto, en un modelo de gestión que está basado tanto en la presencialidad como en un ambiente virtual en los servicios que ofrece. Este giro se ve reflejado en la creación de una página web propia con subdominio USEK, con contenidos accesibles de acuerdo al tipo de usuario. Se dispone de un chat que agiliza la comunicación con el usuario. Como resultado, se evidencia un incremento en las estadísticas de uso, sobre todo en las bases de datos multidisciplinarias y en el número de accesos a títulos digitales que en 2020 era 1.659 y en el año 2023 ascendieron a 3.372

Además, en los último 5 años se han fortalecido las actividades de capacitaciones en las plataformas digitales, especializadas y multidisciplinarias, entrega de herramientas para el desarrollo de competencias necesarias para identificar, evaluar y utilizar la información en forma ética, a través del programa ALFIN. En el año 2023, fueron trabajados y aprobados diversos documentos y junto a la Dirección de Docencia, se elaboró un video sobre el plagio, que se difunde en las actividades de capacitación. En los últimos cinco años se han realizado diversas capacitaciones a usuarios:



Capacitación	N° capacitaciones realizadas 2019 - 2023
Taller norma APA	6
Capacitaciones BBDD multidisciplinarias	14
Capacitaciones especializadas	5

Tabla 58: Capacitaciones a usuarios 2019 - 2023

Cabe señalar que estas acciones en torno a la virtualidad se enmarcan en la reorientación del concepto «biblioteca» hacia un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), como parte de los proyectos estratégicos asociados al PEI 2023-2027.

Cuenta con un conjunto de lineamientos que orientan la gestión para la prestación de un adecuado servicio a estudiantes, docentes, investigadores y otros integrantes de la comunidad institucional, los que son revisados y actualizados en forma periódica, según se muestra a continuación:

Descripción de principales lineamientos
Servicio de Circulación material físico y digital: Establece los lineamientos para la entrega del servicio de circulación, indicando las políticas de préstamo, plazos de devolución, sanciones entre otras, actualizado en 2023.
Espacios diferenciados para estudio individual y grupal: Entrega los lineamientos según el espacio, tiempo de uso de los mismos y el correcto uso de estas dependencias, actualizado en 2023
Acceso a computadores con conexión a internet: Regula el correcto uso del servicio, sancionando malas prácticas según lo que establece el Reglamento de Biblioteca, actualizado en 2022
Servicio de Referencia: Regula el uso de los canales de atención de los usuarios a través de las plataformas virtuales y/o presenciales, actualizado en 2022
Servicio Préstamo Interbibliotecario: Convenios con diferentes bibliotecas universitarias para disponer de los servicios y material bibliográfico entre las instituciones en convenio, actualizado en 2023
Capacitaciones y Talleres: Desarrollo del programa ALFIN en sus dos lineamientos de usuarios, actualizado en 2020
Biblioteca Digital: Establece los mecanismos de acceso de los usuarios y regula su uso, actualizado en 2023
Política de repositorio institucional biblioteca Gabriela Mistral que establece el repositorio institucional para reunir y preservar la producción científica, académica y procesos de investigación de la Universidad y dar acceso a la información albergada en el repositorio a estudiantes, docentes y colaboradores de la Universidad, aprobada en 2023.
Reglamento de biblioteca: El Reglamento rige el funcionamiento del sistema de Bibliotecas de la Universidad SEK y el servicio que se prestará a los usuarios, en proceso de actualización

Tabla 59: Actualización de Reglamentos e instructivos Biblioteca

Con el cierre del Campus Santa Ana, a contar del año 2022, se concentró en un solo espacio físico las colecciones de ambas bibliotecas. Además, hubo una reestructuración del recurso humano que debió trasladarse a biblioteca Providencia. Este hito importante para la unidad se desarrolló según un Plan de Traslado. Al finalizar este proceso, la biblioteca desde el año 2022, cuenta con la Colección de Ciencias de la Salud en estantería abierta.

En el proceso autoevaluativo, al ser consultados a través de encuestas, el 83% de los estudiantes señala que la biblioteca entrega un servicio adecuado a sus requerimientos.

Para cautelar la revisión y actualización del material bibliográfico, existen procedimientos que se aplican de manera sistemática. Los jefes de carrera envían las bibliografías actualizadas por semestre a la Dirección de Biblioteca, que realiza un catastro y remite las coberturas. Luego, la Dirección de Biblioteca solicita el formulario de compra que es autorizada por la decanatura de cada Facultad, se cotiza el material y se visa por la Vicerrectoría Académica y una vez obtenida la autorización, la Biblioteca procede con la adquisición del material bibliográfico. Este procedimiento se encuentra normado en el Reglamento de Biblioteca.

En los últimos 5 años, se ha avanzado en la disposición de salas grupales, de estudio individual, puestos de trabajo con computadores con conexión a internet, espacio para ludoteca, estanterías abiertas y un espacio



con pizarras murales de libre disposición para usuarios. Las estadísticas de reservas de salas de estudio grupal muestran un incremento importante, con casi 500 solicitudes solo en el primer semestre de 2023.

De la tabla 17.4 de la Ficha Institucional de Datos, se puede apreciar que ha existido un crecimiento constante de los títulos y volúmenes en biblioteca, con especial énfasis en los libros digitales que muestran un crecimiento del 6,21% entre 2021 y 2022 y un 8,18% entre 2022 y 2023, consistente con lo señalado anteriormente respecto del concepto de Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), como parte de los proyectos estratégicos asociados al PEI 2023-2027.

En términos de indicadores de biblioteca

Indicador	USEK	Subsistema Universitario (SIES Infraestructura)
Volúmenes físicos por estudiante	33	16,7
Volúmenes físicos por título	2,4	2,6
M2 de biblioteca por estudiante	0,46	0,3

Tabla 60: Indicadores de Biblioteca

Las bases de datos con las que se cuenta al año 2023, son:

Base de datos	Descripción	Área temática
Prisma	Base de datos de texto completo especializada en Ciencias Sociales y Humanidades. Contiene 260 publicaciones de revistas y artículos científicos.	Humanidades y jurídica
Elibros	Base de datos multidisciplinaria de libros electrónicos a texto completo, que contiene más de 90.000 títulos.	Humanidades, jurídica, salud, educación
Research Library	Base de datos multidisciplinaria de publicaciones periódicas con más de 5.000 revistas	Humanidades y jurídica
Vlex	Ofrece el acceso a la legislación y jurisprudencia (más de 27.700 documentos), normativa y noticias.	Jurídica
NNNConsult	Herramienta en línea que permite consultar los lenguajes estandarizados NANDA, NOC Y NIC	Salud

Tabla 61: Bases de datos disponibles, biblioteca, 2023

El sistema de gestión que se utiliza desde el 2015 es Koha, un sistema integrado de gestión de código abierto cumple con normas y estándares del sector bibliotecario como es el lenguaje MARC21, RDA, SCHEMA.ORG, OpenURL, RSS/Atom, Z39.50, SIP2, lo que garantiza la interoperabilidad con otros sistemas y tecnologías. Al ingreso de cada colaborador se realiza capacitación con el manual y procedimientos de biblioteca que está a disposición en cada puesto de trabajo.

En el proceso autoevaluativo, al ser consultados a través de encuestas, el 83% de los estudiantes señala que la biblioteca cuenta con el material bibliográfico (físico y virtual) suficiente.

Del proceso autoevaluativo se concluye que la Universidad dispone de instalaciones y espacios físicos adecuados a las necesidades de los diversos programas y modalidades, incluyendo laboratorios, aulas y espacios de estudio, que facilitan el proceso de aprendizaje y desarrollo estudiantil y que han sido revisados y ajustados. A contar del año 2022, se ha iniciado un mejoramiento de los talleres y laboratorios de la Facultad de Salud, además de ajustes y mejoramientos en los espacios institucionales para la vida estudiantil, entre otros.

Recursos para la virtualidad y sistemas de apoyo para la docencia y la gestión

Considerando las orientaciones estratégicas y el desarrollo de programas con componente virtual en los últimos años, se ha puesto especial énfasis en contar con una infraestructura tecnológica adecuada para la implementación de programas en modalidad virtual y, además, implementar mecanismos para garantizar el



acceso, disponibilidad, estabilidad, usabilidad, seguridad y continuidad del servicio para los programas virtuales.

Las plataformas y base de datos para todos los sistemas académicos se encuentran en un Data Center de Telefónica España, con todas las condiciones de seguridad que proveen este tipo de servicios, respaldos, continuidad operacional, uptime 99,9%, y disponibilidad 24/7, lo que permite que nuestra comunidad académica, estudiantil, y administrativa, tenga acceso a sus plataformas en cualquier momento y desde cualquier lugar. Se cuenta con un servicio de servidores virtualizados en donde están alojadas todas las plataformas, entre ellas las que tiene directa relación con la modalidad virtual y que ha mejorado sus prestaciones en los últimos años, contando a 2023 con las siguientes características:

- Servidor U+: Plataforma: Windows server 2016, 16 GB de Memoria RAM, 4 Procesadores Intel Xeon, 226 GB de espacio en disco duro
- Servidor Moodle (LMS): 24 GB de Memoria RAM, 8 Procesadores Intel Xeon, 324 GB de espacio en disco duro



Figura 49: Velocidad de internet del nuevo datacenter (Acens)

Existe un mecanismo implementado para el control y seguimiento del soporte de plataformas, servidores, y todo el equipamiento en general, el cual, se monitorea por medio de una mesa de ayuda institucional, lo que permite obtener retroalimentación respecto de la evaluación de los servicios prestados a la comunidad de usuarios de la Universidad, que expresan los siguientes niveles de satisfacción en ellos últimos años:

Nivel de satisfacción	2019	2020	2021	2022	2023
Satisfecho	86%	77%	84%	79%	84%
Medianamente satisfecho	3%	3%	4%	4%	2%
Insatisfecho	11%	20%	13%	17%	14%

Tabla 62: Satisfacción usuarios

Para mantener y avanzar en la calidad de los servicios informáticos institucionales, se han emprendido diversas acciones tales como capacitación y certificación del equipo de TI, aumento de la cobertura de automatización de procesos, implementación de planes de mantenimiento preventivo de todo el equipamiento de la Institución. Si bien los avances en esta área son significativos, existen espacios de mejora en lo referido a la automatización de procesos y a la integración de diversas plataformas.

Para la formación virtual se cuenta con las siguientes plataformas y sistemas:

- U+ Net Plataforma de gestión y administración académica principal, quien abastece a otros sistemas, como ERP, LMS, EduCore, Biblioteca, etc. Se herramienta cuenta con un contrato vigente de mantenimiento, actualizaciones, y personalizaciones.
- Moodle plataforma que gestiona y administra todo el contenido online para nuestras modalidades virtual y semi presencial.
- Microsoft Teams ilimitado para toda nuestra comunidad de académicos y estudiantes.



- Contamos 10 salas híbridas de última generación que incluyen una cámara por aula con inteligencia artificial que reconocer y sigue al docente, y permite el desarrollo de clases virtuales y presenciales en forma simultánea.
- Licencias educativas de Office 365 A1 para estudiantes y docentes

El 74% de los estudiantes y 79% de los docentes estima que las plataformas facilitan el aprendizaje en las clases desarrolladas en ambientes virtuales. Por otra parte, el 89% de los estudiantes reconoce tener acceso a plataformas informáticas que facilitan la realización de procesos como la toma de ramos, revisar notas, ver calendarización de actividades, entre otras.

Cada una de la estas plataformas contiene cuadros de control de mando y distintos indicadores de gestión, y de control de proceso, sin embargo, con el fin de mejorar la gestión institucional se ha venido desarrollando un proyecto que considera un set de indicadores específicos de virtualidad en Power BI, que se implementará en 2024 como parte de las acciones asociadas a los lineamientos estratégicos. Este set de indicadores considera aspectos como Tiempo conexión en última sesión, Porcentaje de aprobación de asignaturas, Asignaturas aprobadas, Asignaturas reprobadas, Asignaturas sin nota, Asignaturas Inscritas, Actividades Completadas, Actividades Visitadas, Actividades Totales, Total publicaciones en foro, Total de conexiones, Primera conexión, Ultima conexión, entre otros que se han considerado pertinentes.



Tabla 63: Set de indicadores de virtualidad

Un aspecto importante de considerar es la capacidad de la plataforma para soportar estudiantes conectados simultáneamente, que actualmente permite una concurrencia de 1.200 usuarios en forma continua, lo que permite cubrir los requerimientos actuales. El aumento de recursos es ejecutado en función de una proyección de crecimiento de almacenamiento, que se actualiza periódicamente por parte de las unidades pertinentes. De todas maneras, como medida extra de cautela de la prestación del servicio cabe señalar que al estar instaladas en un data center externo en servidores virtualizados, es posible aumentar fácilmente sus recursos si fuera requerido.

Todos los estudiante y docentes cuentan con un perfil de acceso a los servicios y plataformas, perfiles que cumplen las normativas de seguridad y administración para un acceso adecuado a los recursos que están a su disposición. Además, tienen a su disposición un paquete de licencias office 365 que está asociado a una cuenta de correo institucional. Dichos accesos están basados en un completo sistema de seguridad de administración de permisos, y un registro histórico de auditoría del uso de sistemas.

Se han realizado acciones de capacitación tecnológica para el uso de las plataformas virtuales a distintos grupos de usuarios, según se aprecia en la tabla a continuación:



Actividad	Participantes	Año
Plataforma MS Teams	Docentes modalidad Virtual / Equipo TI Educativa	2021
Equipamiento Salas Híbridas	Docentes modalidad Virtual / Equipo TI Educativa / Vicerreectorías / Decanos / Rectoría	2021
EduCore (Plataforma de gestión de permanencia estudiantil)	Dirección de Docencia, Facultades	Anual desde 2019
U+ Académico (Capacitación de plataforma de administración y gestión académica)	Facultades	2022-2023
Moodle	Dirección de Docencia, Docentes, TI Educativa	2022-2023

Tabla 64: Capacitaciones en uso de sistemas y plataformas

Desde hace 5 años, se implementó un proceso de mantenimiento preventivo de todo el equipamiento computacional de la Universidad, que se complementa con un monitoreo diario de todos los servidores y principales plataformas. El mantenimiento preventivo se ejecuta al menos 3 veces al año, y se deja un registro de cada revisión, a fin de evaluar mejoras o reemplazo de equipos, si fuera necesario. Este mantenimiento ha permitido extender la vida útil de los recursos tecnológicos.

En caso de fallas o interrupciones en la plataforma virtual existen planes de contingencia que consideran en caso de falla de discos duros, o equipamiento, la opción de levantar respaldo de imágenes de los servidores e instalaciones, dentro del mismo data center; en caso de una falla completa del datacenter, está habilitada una sala de servidores acondicionada que permite la instalación rápida de máquinas virtuales a partir de las imágenes de los servidores de producción.

Entre las acciones de mejora y avance en esta materia en los últimos cinco años, se han realizado las siguientes:

Inversión	Descripción	Año
Nuevo data center	Se realiza migración a datacenter con mejores prestaciones	2018
Certificación de Red LAN	Se realiza certificación completa de red y se crean nuevos puntos de red	2018
Renovación contrato internet GTD	Se renueva por 3 años contrato de servicios de internet con GTD, aumentando significativamente las velocidades	2018
Renovación de plataforma Moodle	Se procede a una renovación de toda la plataforma, junto con un nuevo diseño instruccional y rutas de aprendizaje	2021
Implementación de salas híbridas	Se acondicionan 10 salas híbridas con tecnología de última generación que incluye cámara con IA para seguimiento del docente.	2021
Aumento en recursos de servidor Moodle	Se aumentan recursos en la necesidad de mantener un histórico de registro de información	2022
Renovación completa de wifi	Se implementa proyecto de renovación de todos los dispositivos wifi, con tecnología de última generación.	2022
Migración a nuevo data center	Se realiza migración a datacenter con mejores prestaciones	2023
Nuevo Servidor de pruebas	Se adquiere robusto servidor para pruebas y certificación de nuestras plataformas, actualización, y desarrollos internos.	2023

Tabla 65: Avances en materia de tecnología informática

Para la modalidad virtual, la universidad cuenta con una infraestructura tecnológica adecuada y segura que garantiza el acceso, disponibilidad, usabilidad y continuidad del servicio, en línea con las políticas, a través de plataformas que facilitan el aprendizaje. Se observa como oportunidad de mejora profundizar en la integración de las plataformas actuales.

Para apoyar a la operación y la toma de decisiones en las distintas áreas del quehacer de la Universidad, se cuenta con distintos sistemas y plataformas, entre los que se destacan mejoras y avances desde su implementación:



Sistema/ Plataforma	Descripción	Área	Año
U+	Implementación de plataforma de gestión y administración académica	Todas las áreas	2008
Servipag Multicanal	Integración de plataforma de pagos para la recaudación de cuotas de los aranceles de estudiantes	Estudiantes / DAF	2018
EduCore-Retention	Plataforma de apoyo a la gestión de permanencia estudiantil, a partir de la detección temprana de alumnos en riesgo de desertar	Dirección de Docencia	2019
Plataforma Presupuesto	Desarrollo a la medida de plataforma para la gestión presupuestaria	Todas las áreas	2019
BUK	Implementación de plataforma para administración y gestión de remuneraciones	Gestión de Personas	2020
ERP Adquisiciones	Se implementa módulo de compras	Dirección de Administración y Finanzas	2020
ERP Activo Fijo	Se implementa módulo de activo fijos para su correcto control	Dirección de Administración y Finanzas	2020
Plataforma de Biblioteca KOHA	Renovación de plataforma, y accesibilidad a distintas fuentes de contenidos y bibliografías en un entorno de biblioteca digital	Dirección de Biblioteca	2021
Despapelizate-Certificados	Se implementa la emisión de certificados con firma digital para mejorar el tiempo de respuesta de este servicio	Secretaría General	2021
Integración Moodle / U+	Se contrata desarrollo de integración para mejorar la comunicación entre nuestra plataforma de gestión y administración académica U+ y nuestro LMS para modalidad virtual	Dirección de Docencia	2022
U+SIGN	Matrícula en línea para alumnos nuevos y antiguos	Dirección de Admisión/ Dirección de Administración y Finanzas	2022
Renovación completa de wifi	Se implementa proyecto de renovación de todos los dispositivos wifi, con tecnología de última generación.	Todas las áreas	2022
Migración a nuevo datacenter	Se realiza migración a datacenter con mejores prestaciones	Todas las áreas	2023
Nuevo Servidor de pruebas	Se adquiere robusto servidor para pruebas y certificación de nuestras plataformas, actualización, y desarrollos internos.	Todas las plataformas	2023
Power BI	Renovación y reemplazo de plataforma de indicadores de gestión y resultados	VRA / VRF	2023
Power BI – Indicadores de Virtualidad	Creación de paquete de indicadores de virtualidad para control y seguimiento de métricas para modalidad virtual	VRA / VRF	2023
Plataforma ViMe	Desarrollo interno de nueva plataforma de Vinculación con el medio, la cual viene a reemplazar el antiguo sistema, y también permite representar el nuevo modelo VCM apegado a las nuevas políticas	Dirección de Vinculación con el Medio	2023-2024

Tabla 66: Avances y mejoras en plataformas académicas y de gestión

Con el fin de planificar adecuadamente los recursos para la inversión en el área tecnológica e informática, se cuenta con las siguientes orientaciones:



Figura 50: Proyectos en el área sistemas e informática

Del proceso autoevaluativo y en base a la evidencia disponible se concluye que la Universidad cuenta con distintos sistemas, plataformas y aplicaciones que permiten procesar y sistematizar datos internos y externos y que apoyan la toma de decisiones en los distintos centros de responsabilidad, como es el caso de QuestionPro, Plataforma de presupuestos, U+, PWBI, BUK, SGI, entre otros. No obstante, se estima que hay un desafío de mejora en la integración de sistemas y otras herramientas para sistematizar información.

Annualmente, como parte del sistema interno de aseguramiento de la calidad, se aplican encuestas de satisfacción que, entre otros aspectos, evalúan la infraestructura y equipamiento, lo que permite elaborar planes de mejora consistentes con los hallazgos en los procesos de monitoreo de satisfacción. No obstante lo señalado, se requiere una articulación más eficiente en la implementación de los planes de mejora y en la medición de los resultados para promover los ajustes pertinentes.

RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

FORTALEZAS

1. La Universidad dispone y aplica, en forma sistemática, políticas y mecanismos efectivos para la gestión de recursos económicos, asegurando su alineación con los objetivos institucionales y contribuyendo a una operación normal y crecientemente sostenible.
2. Se dispone de instalaciones y tecnología apropiadas para los diferentes programas y modalidades, facilitando el proceso de aprendizaje y desarrollo estudiantil, incluyendo mejoras continuas en los laboratorios y espacios para la vida estudiantil.
3. Existe un plan de inversiones alineado con el Plan Estratégico 2023-2027, financiado adecuadamente dentro de las restricciones económicas, lo que muestra un compromiso con el crecimiento y desarrollo institucional a largo plazo.
4. Se implementan periódicamente encuestas de autoevaluación y procesos de autoevaluación para monitorear la satisfacción de la comunidad universitaria



DEBILIDADES

1. Aunque se aplican encuestas y se desarrollan planes de mejora en relación a la infraestructura y equipamiento, se identifica la necesidad de una articulación más efectiva en la implementación de estos planes y en la medición de los resultados para asegurar ajustes pertinentes y efectivos.
2. Existe un desafío en evaluar la utilización y efectividad de los recursos tecnológicos proporcionados para la modalidad virtual, indicando la necesidad de profundizar en el análisis de su impacto en el aprendizaje.
3. La Universidad ha logrado recuperar y mejorar sus indicadores financieros, con una creciente capacidad para mantener la estabilidad financiera, sin embargo, mantiene el desafío de asegurar la sostenibilidad a largo plazo, considerando su Plan Estratégico y los compromisos del Plan de Recuperación.

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CRITERIO A EXAMINAR

X		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

Cabe destacar que la ubicación en el nivel 1 está influida por los aspectos financieros, pues si bien la Universidad ha experimentado importantes avances en esta área, mejorando la eficiencia operativa que se evidencia en la disminución progresiva de las pérdidas, el mejoramiento de los indicadores financieros y la obtención de resultados positivos en el año 2023, aún hay desafíos por seguir avanzando hacia la consolidación económica de la Universidad. Los demás aspectos contenidos en el criterio referidos a infraestructura y equipamiento tecnológico para la virtualidad están en un nivel de logro 2, pero se ha decidido situar al criterio en el nivel 1 por lo ya señalado.



III. DIMENSIÓN ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD

Criterio 9. Gestión y resultados del aseguramiento interno de la calidad

Política y Manual de Calidad

El aseguramiento de la calidad en USEK es un proceso que implica la participación y coordinación de todas las unidades de gestión académica y administrativa. Se basa en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, procesos y mecanismos para asegurar la calidad de los resultados y la mejora continua de los procesos en todas las dimensiones del quehacer de la Universidad.

La [Política de Calidad](#) está centrada en el compromiso con la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de todos sus procesos académicos y administrativos; a raíz de los cambios impuestos por la ley 21.091 y la entrada en vigencia de los nuevos criterios y estándares de acreditación, la política se actualizó en el año 2023⁴³, incorporando algunas precisiones respecto de su alcance transversal, el detalle de sus objetivos y los componentes del sistema interno de aseguramiento de la calidad.

La política es un marco que integra prácticas sistemáticas de evaluación y mejora. Se centra en el permanente fortalecimiento de una cultura de calidad que debe implicar a todos los miembros de la comunidad universitaria y se orienta hacia el logro de una calidad sostenible y que se adapte a los cambios y desafíos que surgen en el entorno.

En términos resumidos, la política contempla los siguientes aspectos:

Propósito de la Política	La política tiene como objetivo principal establecer un marco de acción para la mejora continua a través del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC). Esto busca fortalecer las políticas, procesos y estructuras existentes para asegurar y mejorar la calidad institucional en todas sus dimensiones.
Alcance de la Política	El alcance de esta política es amplio y se aplica a todas las áreas y unidades de la estructura organizacional de la Universidad. Esto implica que los objetivos y lineamientos deben ser seguidos en todos los niveles formativos y en todos los procesos asociados con las funciones universitarias, involucrando a todos los actores de la comunidad institucional.
Definiciones y Conceptos Clave	Los conceptos generales asociados al aseguramiento de la calidad, con el fin para establecer un lenguaje común para comprender cómo la Universidad conceptualiza y lleva a cabo sus prácticas de aseguramiento de la calidad.
Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC - USEK)	El SIAC es un conjunto estructurado de procesos destinados a monitorear, evaluar y mejorar la calidad en todas las dimensiones de la Universidad; está alineado con los propósitos institucionales y con los estándares de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), y considera entre sus elementos principales las políticas y mecanismos institucionales, el Manual de Calidad USEK, el Manual de Procesos y los marcos regulatorios.
Lineamientos de la Política	La política incluye directrices específicas para la implementación y revisión de los procesos, la promoción de una participación activa de toda la comunidad universitaria en el aseguramiento de la calidad y la transparencia en la rendición de cuentas, el desarrollo del análisis Institución y procesos permanentes de autoevaluación y certificación de calidad. Estos lineamientos fomentan un enfoque sistemático y una gestión basada en evidencia para la mejora continua.
Institucionalidad para el cumplimiento de la Política	La Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Desarrollo es la responsable de la difusión y del monitoreo de la política, asegurando su implementación efectiva y el seguimiento de los avances y resultados del SIAC.

Tabla 67: Contenidos de la Política de Calidad 2023

La Dirección de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo (DACD), como unidad del nivel ejecutivo, dependiente de la Rectoría, actúa de manera transversal en los aspectos fundamentales de la implementación y monitoreo de la política, que se orientan a los procesos de autoevaluación, el seguimiento de procesos, el fortalecimiento

⁴³ Se encuentra en proceso la formalización de la actualización de la política



de la capacidad de análisis institucional y el diseño e implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad en distintas dimensiones del quehacer universitario. Con el fin de desarrollar las distintas orientaciones de la política, la DACD considera tres áreas de gestión:



Figura 51: Áreas de Gestión de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Desarrollo

Como parte de la institucionalidad para el aseguramiento de la calidad, la DACD integra, en calidad de invitado permanente, el Consejo Universitario que es el órgano colegiado, consultivo de la Rectoría en materias académicas, administrativas y financieras, fortaleciendo con esto el carácter de transversalidad al aseguramiento de la calidad y el reconocimiento del aseguramiento de la calidad como una función sustantiva del quehacer institucional, lo que se refleja además en los resultados de la encuesta de autoevaluación en la que, por ejemplo, el 77% de los colaboradores en funciones de gestión académica, el 78% de los docentes y el 67% de los colaboradores del área administrativa reconocen que la Universidad promueve una cultura de calidad que contempla la participación y compromiso de todos sus estamentos. Un tema a revisar es la menor valoración que hacen los colaboradores del área administrativa, la que sugiere la necesidad de reforzar con ese estamento los conceptos y procesos asociados al desempeño de sus funciones respecto del aseguramiento de la calidad.

El Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC - USEK), entendido como el conjunto de procesos estructurados que tienen por objetivo monitorear, evaluar y mejorar la calidad de la Universidad en todas sus dimensiones, está organizado en cuatro procesos, orientado por la Misión, Visión y Propósitos de la Institución; está integrado de manera que sus procesos interactúan continuamente, con la finalidad de fortalecer las áreas de gestión institucional, docencia de pre y posgrado, vinculación con el medio e investigación.

Esta estructura refleja un enfoque sistémico y continuo hacia la mejora de la calidad en todos los niveles de la Institución, asegurando que todas las actividades se alineen con los objetivos y estrategias centrales de la Universidad, en un modelo de calidad ajustado a la realidad de la institucional, con presupuesto, estructura orgánica, políticas y procesos asociados para garantizar su adecuada implementación.



Figura 52: Estructura simplificada del Sistema de Calidad USEK



En lo específico, los procesos que componen el Sistema de Calidad consideran:

- **Seguimiento de Procesos:** incluye el seguimiento del avance del Plan Estratégico Institucional (PEI), el Plan de Mejora y otros proyectos institucionales. Implica la recolección y análisis de datos sobre el progreso de dichos proyectos y la generación de informes de avances. Desde el año 2022 también incluye el seguimiento del Plan de Recuperación.
- **Autoevaluación:** considera el diseño y ejecución de procesos de autoevaluación, tanto a nivel institucional como de programas académicos o dimensiones específicas, centrándose en la obtención y análisis de información que permita identificar áreas de mejora continua.
- **Análisis Institucional:** incluye la generación periódica de informes y antecedentes del contexto interno y externo, para aportar a la comprensión del impacto de los procesos académicos y administrativos en los resultados y en el logro de los propósitos institucionales.
- **Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:** implica el diseño y evaluación de mecanismos específicos para asegurar y mejorar la calidad, considerando el seguimiento de su implementación y la evaluación de su efectividad.

Para la gestión institucional se cuenta con un Manual de Procesos, diseñado en 2018 y con variadas actualizaciones entre 2019 y 2023, en función del ajuste de los procesos institucionales. El objetivo del Manual de Proceso es proporcionar una herramienta de trabajo para sistematizar los diferentes procesos a cargo de diversas unidades de gestión y contribuir al cumplimiento de los fines de la Institución, coordinando la información eficiente e integral de la operación funcional y organizacional, permitiendo un mejor aprovechamiento de los recursos. El diseño e implementación del Manual de Procesos (*Anexo 42: Manual de Procesos*) constituyó un hito en la gestión institucional, pues ordena y estandariza los procedimientos y mejora la coordinación entre distintas unidades. La aplicación de procedimientos formales y sistemáticos son reconocidas por el 90% de los colaboradores del ámbito de la gestión académica y el 78% de los colaboradores del área administrativa, lo que refuerza lo señalado anteriormente en sentido la necesidad de potenciar con ese estamento los conceptos y procesos asociados al aseguramiento de la calidad.

Del proceso autoevaluativo se concluye que la existencia de políticas de aseguramiento de la calidad y responsables de su implementación son los elementos básicos para la definición e implementación del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, que si bien se encuentra definido formalmente, y recientemente actualizado, no está lo suficientemente internalizado en la comunidad institucional, por lo que se requiere fortalecer su socialización, especialmente en los procesos de inducción y de comunicación interna y en la gestión cotidiana de las distintas áreas del quehacer institucional.

Análisis Institucional

La información institucional, referida a sus principales indicadores y procesos se encuentran disponibles en diferentes formatos para la comunidad institucional y también para agentes del entorno. En el caso de los datos institucionales principales, estos se encuentran disponibles en la [página web](#). Estos datos se actualizan anualmente.



Figura 53: Sección Información Institucional página web

Respecto de los datos generales de la Universidad, se elabora anualmente un [Anuario Estadístico](#) que recopila datos procedentes de fuentes oficiales internas y externas, con la finalidad de ofrecer a la comunidad universitaria un fiel reflejo cuantitativo de los resultados y cifras más relevantes cada año. El Anuario es concebido como un ejercicio sistemático de transparencia y rendición de cuentas y una valiosa herramienta para la planificación y la toma de decisiones. Cabe señalar que anualmente se aplica una encuesta de usabilidad de la información, la que, para el caso del Anuario, indica que el 100% de los encuestados considera a éste como una herramienta relevante (52,4%) o muy relevante (47,6%). (*Anexo 41: Resultados encuesta de usabilidad de la información*)

Adicionalmente, se elaboran informes periódicos referidos a distintas temáticas y que son requeridos por las unidades institucionales para apoyar la toma de decisiones en distintos ámbitos de acción, como es el caso de:



Figura 54: Informes periódicos para la toma de decisiones

Se implementó un repositorio de informes de indicadores dentro de una sección dedicada de la [intranet institucional](#). Se han llevado a cabo capacitaciones para los usuarios sobre cómo navegar y utilizar este recurso digital y la información que alberga. Además, se ha revisado y actualizado el protocolo para la difusión y uso de la información. La entrega de resultados de diversos procesos a las unidades académicas se ha optimizado, incluyendo infografías que resumen los principales hallazgos de la caracterización de estudiantes, los resultados de autoevaluación y otros aspectos relevantes. Por ejemplo, desde 2022 se incluyen infografías con los resultados generales de la Evaluación Docente y en 2023, se añadió un panel de control a estos informes,



mejorando significativamente la visualización y el acceso rápido a los resultados por facultad, carrera, asignatura y docente.

Otros informes y documentos con información cuantitativa y análisis de datos se generan en distintas unidades y se distribuyen a las áreas involucradas, como el Informe Anual de Aprobación de Asignaturas, los informes que se generan desde la Unidad de Acompañamiento con reportes del Sistema de Gestión de Permanencia, la Agenda de Vinculación con el Medio, Informe de Jerarquías, Titulación, entre otros.

En el ámbito del análisis institucional, desempeña un rol importante la aplicación anual de una encuesta única para medir satisfacción estudiantil y docente y levantar indicadores respecto del logro de los criterios de acreditación. La encuesta se aplica a través de una plataforma (QPRO) que permite el procesamiento posterior y la entrega de los respectivos informes. Además, desde distintas unidades (con apoyo de la Unidad de Análisis Institucional) se aplican diversos instrumentos para la medición y evaluación de procesos específicos, como es el caso de la encuesta de seguimiento a titulados, la de salud mental y otras que se aplican sistemática o puntualmente dependiendo del tipo de proceso.

De acuerdo a los antecedentes revisados en el proceso de autoevaluación institucional, es posible señalar que se dispone de variados mecanismos para la difusión de información institucional y se generan reportes periódicos y sistemáticos, que se emplean como insumos para la toma de decisiones en distintos ámbitos del quehacer institucional.

Un aspecto que se observa tiene relación con la variedad de plataformas con las que se trabaja en las distintas áreas que administran datos, generando algunas situaciones de duplicación de esfuerzo o la necesidad de transferir datos manualmente, por lo que la dispersión de datos en múltiples plataformas señala la necesidad de integrar y optimizar los sistemas de información de modo de centralizar los datos y facilitar el acceso y análisis de la información para la toma de decisiones y para la promoción de una cultura de aseguramiento de la calidad.

Autorregulación y Autoevaluación

Para efectos de progresar y fortalecer la capacidad de autorregulación, existen diferentes instrumentos para regular y registrar planes, procesos y resultados, que evidencian avances en cuanto a su actualización, estructura y difusión hacia la comunidad institucional.

Muchos de estos instrumentos han sido actualizados en los últimos años, con el objetivo de mantener su alineamiento con los propósitos institucionales e incorporar nuevos elementos que surgen tanto interna como externamente. Por ejemplo, el proceso de autoevaluación, tanto de carreras y programas como institucional se ajustó en función de las nuevas disposiciones del proceso de acreditación. Esto dio origen a nuevos documentos orientadores para el proceso y también se llevaron a cabo capacitaciones a los equipos académicos y de gestión.



Figura 55: Instrumentos para la Autorregulación

Otros procesos y documentos implementados y/o actualizados en los últimos años son el Proceso de Seguimiento de Planes, el plan estratégico, el Manual para el Cierre de Carreras y Programas, [Manual para la elaboración de Planes de Mejora](#), Política de Vinculación con el Medio y su respectivo Modelo, entre los principales, evidenciando la capacidad institucional de responder a los cambios internos y externos.

Se han implementado mejoras y ajustes en los mecanismos de seguimiento y reporte de la Universidad, incluyendo la actualización del Modelo de Seguimiento del Plan Estratégico Institucional en 2023. Este modelo ha sido crucial para documentar el progreso de los planes estratégicos de los periodos 2017-2022 y 2023-2027, siendo necesario avanzar en una retroalimentación más sistemática, que genere instancias de análisis para promover la mejora continua. Desde 2020, se han optimizado los procesos de elaboración de memorias en las unidades académicas y administrativas, orientándolos hacia una efectiva rendición de cuentas. Este cambio se reflejó en una simplificación del formato en 2022 y la introducción de un proceso formal de retroalimentación en 2023.

Del proceso autoevaluativo desarrollado, se llega a la conclusión de que la retroalimentación basada en los resultados de evaluaciones clave como las memorias de gestión (*Anexo 44: Memoria de Gestión*), el desempeño del personal, el avance del Plan Estratégico Institucional entre otros, requieren de un mayor grado de sistematización e instancias de reflexión y análisis como comités de calidad y otros.

Los sucesivos procesos de autoevaluación institucional han permitido articular mejoras internas y sustentar actualizaciones de políticas, planes, reglamentos, procedimientos, protocolos y otros.

Los procesos de acreditación que ha enfrentado la Universidad han proporcionado valiosas lecciones en cuanto al desarrollo de habilidades críticas y la importancia de la participación de toda la comunidad educativa, junto con la necesidad de fomentar una cultura de autoevaluación continua y crítica que involucre a todos los niveles de la Institución. Este enfoque participativo no solo mejora la calidad y relevancia de los datos recogidos, sino que también promueve la responsabilidad compartida sobre los resultados y la mejora continua.



Actualmente la Universidad no tiene carreras acreditadas, pues todos los programas presentes en su oferta no son de acreditación obligatoria y considerando que el proceso voluntario de acreditación de carreras de pregrado está suspendido hasta 2025, la Universidad ha avanzado en procesos internos de autoevaluación, que han permitido en 2021 la autoevaluación de 10 carreras de pregrado y en 2023 (proceso iniciado en 2022) la autoevaluación de la totalidad de los programas de pregrado y de posgrado, lo que sin duda es un importante avance.



Figura 56: Proceso de autoevaluación de carreras 2022 - 2023

En 2022 el mecanismo para la autoevaluación de carreras y programas de pregrado fue revisado y ajustado, con el fin de alinearse de mejor manera a las orientaciones institucionales y, al mismo tiempo, simplificar y estandarizar el desarrollo de los procesos autoevaluativos en la Universidad. Se elaboró un manual y se asignó a cada Facultad un facilitador de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y se trabajó sobre la base de una rúbrica de autoevaluación que permitió que todos los programas se autoevaluasen.

Los resultados se plasmaron en un informe que resume los principales hallazgos del proceso, identificando ámbitos de mejora en la difusión y retroalimentación de políticas, resultados y otros; mecanismos para incorporar la participación de titulados y empleadores en procesos como la actualización del perfil de egreso y el plan de estudios, mejorar el seguimiento sistemático y mecanismos de medición para evaluar el impacto de las diferentes acciones que se realizan; la infraestructura existente en ese momento de laboratorios y talleres se visualizaba insuficiente para el crecimiento de las carreras del área de salud, y la necesidad de reforzar la dotación en algunas áreas específicas para el desarrollo de funciones tales como vinculación con el medio, investigación, o bienestar estudiantil. A partir de estos análisis, se han adoptado decisiones que apuntan a la mejora de estos aspectos, como, por ejemplo, la ampliación de los talleres y laboratorios de la Facultad de Salud (en ejecución desde inicios del año 2024), el cambio de dependencia de la Unidad de Seguimiento de Titulados desde la Dirección de Docencia a la Dirección de Vinculación con el Medio, la implementación de procesos formales de retroalimentación a las memorias anuales y a otros procesos, entre otras acciones. De este proceso de [autoevaluación de carreras](#), también se concluyó que las prácticas de aseguramiento de la calidad presentaban algunas diferencias entre carreras, situación que se confirma luego en el proceso de autoevaluación institucional.

En este punto cabe destacar que los colaboradores académicos (jefes de carrera, coordinadores) muestran una percepción positiva (80%-96%) respecto al compromiso con la calidad, destacando que un 94% de ellos valora los procesos de autoevaluación como mecanismo de autorregulación.



Entre el año 2019 y 2023 se han producido importantes avances en el aseguramiento de la calidad, en áreas y procesos clave como la autoevaluación, gestión de calidad y respuesta a cambios normativos y contingencias sociales y sanitarias, destacando:

- Revisión y mejora de los informes anuales emitidos por la Unidad de Análisis Institucional para incluir comparaciones con indicadores del sistema.
- Creación de un apartado en la intranet para acceso fácil a informes históricos, facilitando el análisis y toma de decisiones.
- Avances en la estandarización y control del seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2017-2022 y del PEI 2023 – 2027, incluyendo capacitaciones para el uso del sistema para el seguimiento de los avances del PEI.
- Actualización de las encuestas de satisfacción y autoevaluación para alinearlas con nuevos estándares de acreditación.
- Diseño y coordinación del proceso de autoevaluación de carreras, y revisión de procedimientos y políticas en preparación para nuevos criterios de acreditación.
- Ejecución del proceso de autoevaluación institucional con fines de acreditación con alta participación y [desarrollo de guías](#) y capacitaciones específicas.
- Fortalecimiento de la evaluación de programas académicos y gestión institucional a través de la aplicación de [metodologías simplificadas](#) y la participación activa de la comunidad universitaria.
- Actualización del mapa de procesos y desarrollo de nuevos mecanismos e instrumentos para el aseguramiento de la calidad.

La Universidad ha demostrado un compromiso con la mejora de la calidad a través de procesos internos de autoevaluación, con algunas variaciones en la sistematización y profundidad de las prácticas de autorregulación y el uso de indicadores para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo. Del proceso autoevaluativo se reconoce la importancia de expandir estos procesos mediante evaluaciones y certificaciones externas que enriquezcan y complementen sus mecanismos de autoevaluación existentes. Además, se evidencia un aprendizaje significativo derivado de acreditaciones anteriores, mejorando ciertos procesos y aumentando la participación de la comunidad universitaria lo que fomenta una cultura de calidad más amplia y representativa, con un espacio de mejora que se oriente a una participación más activa en las actividades de aseguramiento de la calidad de docentes a honorarios y de estudiantes.

Un alto porcentaje (77%-83%) de colaboradores percibe que sus unidades realizan ajustes para mejorar la calidad, aplican mecanismos de aseguramiento de calidad y cuentan con políticas claras y formales, lo que sugiere la percepción de una orientación a la mejora continua. Sin embargo, un 62% considera que la USEK genera información útil sistemáticamente, y el 67% cree que promueve una cultura de calidad, por lo que se observa un espacio de mejora en lo referido a la difusión de la política de calidad y sus mecanismos. Igual en el caso de docentes y estudiantes, los que si bien en un alto porcentaje estiman que la Universidad realiza esfuerzos por la mejora continua, son menores (59% los porcentajes de docentes y estudiantes los que indican haber sido convocados a participar en instancias de revisión y análisis, lo que sugiere que la participación de estudiantes y docentes podría intensificarse.

RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

FORTALEZAS

1. La Universidad desarrolla y mantiene un compromiso con la calidad, evidenciado a través de procesos de autoevaluación y la búsqueda de oportunidades para enriquecer estas prácticas, lo que sienta bases para una cultura organizacional orientada a la calidad.
2. La existencia de políticas de aseguramiento de la calidad y responsables claros para su implementación constituye una base adecuada para el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad. La reciente



actualización de estas políticas indica un esfuerzo continuo por mantener relevancia y efectividad en la gestión de la calidad.

3. La Universidad ha mostrado capacidad para aprender de sus propias experiencias en los procesos de acreditación, lo que ha contribuido a la mejora del proceso y ha fomentado una participación más activa de la comunidad en las iniciativas de aseguramiento de la calidad.

DEBILIDADES

1. La internalización de la Política de Calidad y del Manual de Calidad en la comunidad universitaria no es lo suficientemente amplia, por lo que se hace necesario reforzar su difusión y comprensión a través de mejores estrategias de comunicación y en la gestión cotidiana, para mejorar los niveles de participación en todos los estamentos.
2. Se identifican niveles disímiles de sistematización y profundidad en las prácticas de autorregulación y en la utilización de indicadores para la toma de decisiones.
3. La gestión de la información se ve obstaculizada por la dispersión de datos en distintos sistemas y/o plataforma, por lo que surge la necesidad de integrar y optimizar los sistemas de información para apoyar una gestión de calidad más efectiva.

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CRITERIO A EXAMINAR

	X	
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3



IV. DIMENSIÓN VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Criterio 11. Política y gestión de la vinculación con el medio

Política de vinculación con el medio

Desde la instalación formal de la Dirección de Vinculación con el Medio, en 2017, existen políticas y objetivos definidos, en línea con la Misión institucional, que buscan beneficiar mutuamente a la Universidad y a la comunidad, mejorando la calidad de vida de los individuos y enriqueciendo la formación estudiantil; se concibe como una herramienta clave para el desarrollo académico, orientando sus esfuerzos hacia la creación de espacios de interacción que fomenten la transferencia de conocimiento, la innovación tecnológica y el desarrollo social, económico y cultural de las comunidades locales y regionales.

En 2023, se actualiza la política de Vinculación con el Medio con el objetivo de enfatizar la creación de vínculos efectivos y colaborativos con agentes del entorno relevante, que no solo enriquecen la experiencia educativa de los estudiantes sino que también contribuyen a la mejora continua de la institución y al bienestar de la comunidad; se posiciona como un pilar estratégico en el Plan Estratégico Institucional 2023-2027, reflejando el compromiso con el desarrollo social y un mayor acercamiento y colaboración con la sociedad. La Política de Vinculación con el Medio recoge la orientación que entrega la Misión de desarrollar su labor formativa en “sintonía con los requerimientos del entorno”, concluyendo que la vinculación con el medio es una función sustantiva para el logro de los propósitos y desarrollo institucional.

En concordancia con lo dispuesto en el sistema de aseguramiento de la calidad institucional, se presentó un plan de actualización de la política y el modelo de Vinculación con el Medio (VcM), con las orientaciones institucionales para realizar el proceso. En particular, el plan contempló una metodología reflexiva y participativa, donde actores claves del medio interno y externo tuvieron el espacio para dar a conocer sus ideas e intereses sobre vinculación con el medio en la USEK. (*Anexo 45: Metodología de actualización de instrumentos de gestión en materia de Vinculación con el Medio*). A continuación se detallan las técnicas de recolección de información, grupo de interés relevante interno y externo, y el N° de participantes:

Técnica de recolección de información	Grupo de Interés	Participación
Grupos Focales	Consejo de Facultad	Se aplica en las 4 facultades, logrando la participación de: Decana (os)-Jefes de Carrera- Coordinadores VcM Facultad y secretarios académicos.
Encuesta Actualización Política VcM USEK	Expertos en la materia a nivel nacional.	Participación de 6 expertos en la materia, que actualmente se desempeñan como Directores VcM de otras IES, Coordinadores VcM de otras IES, Gerente de relaciones externas y Vinculación corporativa, Vicerrectora de Vinculación con el Medio.
Encuesta de Actualización Política VcM USEK	Comunidad Universitaria (incluido los titulados/as y empleadores)	Se logra una participación de 110 integrantes de la comunidad universitaria, 38 funcionarios colaboradores, 25 Titulados/as, 40 Docentes, 3 Investigadores/as, 2 Empleadores/as, 2 Estudiantes

Tabla 68: Participantes en actualización de la Política de VcM

La actualización realizada incorporó diversas mejoras, entre las que destacan:

CONTENIDO	POLÍTICA VCM USEK (actualización)
INTRODUCCIÓN	Se incorporan Misión-Visión-Plan Estratégico Institucional- Metodología para el diseño de la Política.
OBJETIVO DE LA POLÍTICA	Se actualiza el propósito de la Política, se incorpora la definición de VcM para la USEK y las contribuciones internas/externas.
ALCANCE	Se actualiza en redacción y se clarifica el alcance.



DEFINICIONES Y/O CONCEPTOS RELEVANTES	Se incorporan los conceptos claves para la VcM institucional.
POLÍTICA	Se incorporan: Objetivo General y específicos de la VcM
ENTORNO RELEVANTE	Se actualiza, precisa el público y el territorio.
FOCOS PRIORITARIOS	Se actualiza a nivel de redacción.
LÍNEAS DE ACCIÓN	Se incorporan y definen las líneas de acción.
INSTITUCIONALIDAD A LA QUE TRIBUTA	Se actualiza, realizan ajustes a la redacción y se incorporan los objetivos de la DVcM distintos de los actuales, toda vez que dichos objetivos son las funciones del Director/a de VcM.
SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN	Se Incorporan los requisitos para el desarrollo de acciones VcM
FINANCIAMIENTO	Se incorpora que en la planificación financiera anual se disponen de recursos (humanos, materiales y financieros) que permiten el desarrollo de las acciones de VcM.

Tabla 69: Actualización de la Política de VcM

La Política de Vinculación con el Medio establece de manera explícita los objetivos para interactuar con el entorno, reflejando el compromiso con la bidireccionalidad. En este contexto, la Universidad ha formalizado convenios de colaboración con grupos de interés clave, demostrando un esfuerzo activo por integrar perspectivas externas en su quehacer. No obstante, se identifica la necesidad de un sistema robusto y formalizado para la planificación y evaluación sistemática de las iniciativas derivadas de dichos convenios.

Los objetivos que establece la Política son los siguientes:



Figura 57: Objetivos de la Política de VcM

La Política de Vinculación con el Medio tiene como propósito establecer los lineamientos fundamentales para orientar el desarrollo de acciones entre la Universidad SEK y su entorno relevante, sobre la base de sus idearios, propósitos y capacidades institucionales. Para la Universidad la vinculación con el medio se entiende como un conjunto de relaciones y acciones colaborativas, que pueden variar en sus grados de formalización y tiempo, y que mediante un vínculo efectivo, contribuyen a generar un beneficio mutuo, a través iniciativas de docencia, investigación y servicios a la comunidad liderados por las unidades académicas de la Universidad, así como también la asistencia técnica y la extensión académica desarrollada por la comunidad universitaria.



La vinculación con el medio es transversal y esencial del quehacer institucional. Tiene un valor intrínseco y bidireccional, por lo que se busca que el desarrollo de las acciones de vinculación contribuyan de manera significativa tanto en el nivel interno como externo, según se muestra a continuación:



Figura 58: Contribuciones esperadas de la VcM

Con respecto a las actividades de socialización de la política de VcM es posible señalar que para el año 2023 se ha planificado en conjunto con la Dirección de Comunicaciones y relaciones institucionales, una [estrategia de difusión y socialización](#) que considera grupos de interés relevantes que deben estar informados sobre la política VcM, acción comunicativa según tipo de actor, evaluación y seguimiento.

A partir del año 2023, se ha instalado un proceso de análisis y evaluación de la Política de VcM con un horizonte de revisión máximo de cinco años, lo que permite actualizar los lineamientos institucionales, en concordancia con los desafíos institucionales y los nuevos escenarios sociales, que se caracterizan por ser dinámicos y en constante transformación.

Modelo de Gestión de la Vinculación con el Medio

El [Modelo de Gestión de la Vinculación con el Medio](#) considera el conjunto de definiciones, estrategias, políticas, procesos y prácticas que se establecen para asegurar la interacción efectiva y beneficiosa entre la Universidad y su entorno relevante. Entre los principales elementos del Modelo de Gestión de la VcM-USEK, se destacan los siguientes:

Bidireccionalidad

En la Universidad SEK el concepto de [bidireccionalidad](#) se define como la **“creación de espacios de interacción, colaboración y aprendizaje mutuo entre la USEK y su grupo de interés relevante, que permitan el reconocimiento, la valoración y la generación de beneficios mutuos”**. Se explicita en la política de VcM, y en todos los instrumentos de gestión de la VcM a nivel institucional. Además, se ha definido una metodología para el seguimiento de la VcM, que actualmente se encuentra proceso de implementación.

Entornos Relevantes para la Vinculación con el Medio

La Universidad SEK preferentemente establecerá relaciones de colaboración con organizaciones e instituciones de los ámbitos social, económico, productivo, cultural y académico, con los cuáles podrá establecer vínculos sistemáticos. Se incluyen en este entorno relevante a los egresados/as, titulados/as y sus empleadores. En específico, cada unidad académica define sus grupos de interés relevante en función de su pertinencia y sus objetivos de desarrollo. En consistencia con la Misión y los Valores Institucionales, la USEK propiciará el desarrollo de acciones de Vinculación con el Medio, de preferencia en aquellas comunas donde USEK establece relaciones de colaboración, pudiendo extender su horizonte territorial a otras regiones del país, e incluso a nivel internacional.

Focos y líneas de acción de la Vinculación con el Medio

La Universidad SEK reconoce como focos prioritarios para el desarrollo de las acciones de VcM la Inclusión, la Calidad de Vida, la Innovación y el Emprendimiento, definidos en el Modelo de Vinculación con el Medio Institucional y desarrolla preferentemente acciones en el ámbito de Servicio a la Comunidad, de Asesoría Técnica y Capacitación, de Vinculación Académica y Extensión Universitaria.



Figura 59: Foco de la Vinculación con el Medio

Estos focos y líneas de acción se encuentran formalizadas en la Política y en el Modelo de Vinculación con el Medio y su alcance es transversal a toda la Universidad, aunque se observan diferencias en su aplicación en las unidades académicas.



Figura 60: Modelo de Vinculación con el Medio

La figura anterior presenta la estructura de vinculación con el medio en la Universidad, mostrando como la institución intenta conectar su Misión y Visión con las necesidades del entorno relevante. Considera que la vinculación con el medio está diseñada para retroalimentar y enriquecer tanto los procesos formativos como las metodologías de aprendizaje, lo que busca asegurar respuesta a las exigencias actuales y futuras del entorno profesional y académico.

Como parte de las mejoras asociadas al desarrollo de la vinculación con el medio, se ha diseñado e implementado una herramienta tecnológica para apoyar a las unidades académicas y gestión, en el proceso de planificación, registro y evaluación de las actividades de VcM realizadas y constituye un gran avance tanto para la gestión como para la evaluación de la vinculación con el medio.



La [VIME USEK](#) se encuentra disponible a través de la página web de la Universidad.



Figura 61: Acceso a VIME - USEK



Figura 62: Proceso de planificación en VIME – USEK

En relación al efecto de los programas y actividades de Vinculación con el Medio, se optó por generar una matriz que se completa con información relevante, la cual será incorporada a la plataforma digital de Vinculación con el Medio. En conjunto con los cuestionarios, y la información que se solicita en la plataforma, se podrá evidenciar y evaluar el efecto que las acciones de Vinculación con el Medio generan tanto en el medio externo como interno.

Finalmente, para recoger la percepción de los participantes de las actividades de VcM organizadas por la Universidad, se construyó una encuesta para medir el nivel de satisfacción de los asistentes. Con esta información, se podrá complementar la mirada institucional desde la Visión de los asistentes y/o beneficiarios de las acciones de vinculación.

La Universidad ha logrado importantes avances en la definición y clarificación del concepto de bidireccionalidad en la Vinculación con el Medio. Este progreso evidencia un compromiso institucional con una Vinculación con el Medio que no solo transmite el conocimiento y los recursos de la Universidad hacia la comunidad, sino que también valora y aprovecha las perspectivas y contribuciones externas para enriquecer la experiencia educativa y el desarrollo institucional.



Estructura orgánica y recursos para la vinculación con el medio

La Dirección de VcM depende de la Vicerrectoría Académica y considera dos coordinaciones: Coordinación de Vinculación con el Medio y Coordinación de Seguimiento de Titulados. Hasta 2021, la Dirección no contaba con coordinadores, pero en 2022 el aumento de las tareas y las orientaciones del Plan Estratégico 2023 – 2027 (que se encontraba en desarrollo) hizo recomendable reforzar la estructura y se incorporaron las dos coordinaciones actuales.



Tabla 70: Estructura orgánica para la vinculación

La ejecución académica de las actividades de la VcM se realiza a través de las Facultades, como unidades principales de gestión académica, en los campos disciplinarios y profesionales que les son propios, sin perjuicio de la colaboración de otras unidades de gestión de la Universidad, como la propia Dirección de VcM, Dirección de Investigación, de Formación Continua, entre otras. En cada Facultad habrá un coordinador/a de vinculación con el medio que integrará el Comité Institucional de VcM. El objetivo de esta estructura matricial es asegurar la transversalidad de las acciones de Vinculación con el Medio, demostrando un compromiso institucional con la integración efectiva de estas actividades en todas las áreas y niveles.

Como mecanismos de articulación internos y externos, se han constituido el [Comité Institucional de Vinculación con el Medio](#) y el Consejo Asesor Externo, con los siguientes objetivos:



Comité Institucional de Vinculación con el Medio

Con el fin de mantener un diálogo permanente a nivel interno, se incorpora en la orgánica institucional el Comité de Vinculación con el Medio. Su finalidad es fortalecer la gestión de Vinculación con el Medio a nivel institucional, a través de la coordinación y articulación entre las diferentes unidades académicas y de gestión institucional. Se estructura en dos niveles de trabajo: Estratégico y Operativa.

De modo general, sus integrantes son la Dirección de Vinculación con el Medio, las Coordinaciones de Vinculación con el Medio a nivel de Facultad, la Dirección de Comunicaciones y Relaciones Institucionales, la Dirección de Docencia, la Dirección de Investigación y Posgrado y la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.



Consejo Asesor Externo

Con el propósito de establecer una comunicación constante con su entorno, la USEK ha incorporado en su estructura el Consejo Asesor Externo. En su función consultiva, este Consejo tiene la finalidad de proporcionar orientación acerca de la pertinencia de las iniciativas de Vinculación con el Medio que se llevan a cabo a nivel institucional. Esto se realiza teniendo en cuenta las particularidades, necesidades y aspectos destacados del entorno relevante.

Figura 63: Mecanismos para la vinculación con el medio



Para el desarrollo de la Vinculación con el Medio, la Universidad cuentan recursos humanos, materiales y financieros, que se detallan a continuación:

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS	OTROS RECURSOS
Dirección VcM Coordinadores VcM Facultad: 4 Académicos/as y Docentes:	Espacio físico y equipamiento Plataforma VIME - USEK.	Presupuesto institucional para la vinculación con el medio	Alianzas estratégicas Colaboraciones con otras instituciones, empresas o organizaciones Redes y contactos

Figura 64: Recursos para la Vinculación con el Medio

Para efectos de los recursos financieros, se cuenta anualmente con un presupuesto para Vinculación con el Medio que es gestionado desde la respectiva Dirección. Las Facultades entregan sus presupuestos de vinculación a la Dirección de Vinculación con el Medio y esta genera el presupuesto institucional de vinculación. En los últimos años los montos presupuestarios son los siguientes: 2019 \$ 36.400.000, 2020 \$ 11.000.000, 2021 \$12.000.000, \$ 52.000.000 para 2022 y \$ 66.240.000 para el año 2023.

La Universidad cuenta con mecanismos establecidos para la comunicación tanto interna como externa de sus actividades de Vinculación con el Medio. Sin embargo, se observa una oportunidad de mejora en la centralización de estas estrategias de comunicación para optimizar la visibilidad y el impacto de dichas actividades. Esta situación se identifica en el proceso de autoevaluación y se refrenda en la opinión de estudiantes y docentes. Los estudiantes encuestados, en un 70%, reconocen recibir información de las actividades de vinculación y están de acuerdo en que esas actividades permiten relacionar a la Universidad y a sus estudiantes con la comunidad, la industria y otros sectores o agentes del entorno.

Se ha identificado una percepción interna limitada sobre el alcance y los detalles de las acciones de Vinculación con el Medio llevadas a cabo por la Universidad. Aunque se están realizando esfuerzos significativos en Vinculación con el Medio, la comunicación y divulgación de estas actividades dentro de la comunidad universitaria no son aún lo suficientemente efectivas, por lo que se requiere fortalecer los canales de comunicación internos para fomentar una mayor integración y colaboración interna en torno a estos esfuerzos

Entre los principales avances del período se destaca la actualización de la Política de VcM en un proceso participativo que incluyó a diversos informantes clave. Por otra parte, el reforzamiento de la estructura de la Dirección de VcM con la creación de coordinaciones específicas ha permitido mejorar la ejecución y seguimiento de las actividades, además de la actualización del Modelo de Vinculación con el Medio.

Finalmente, se puede concluir que existe una política y un modelo de VcM coherente con la Misión, valores y propósitos institucionales, con objetivos claros y con recursos para su implementación. Además, la política es el resultado de un diseño colaborativo, lo cual cumple con la bidireccionalidad requerida. La Política se aplica en toda la universidad y los ámbitos de VcM están identificados y formalizados y se cuenta con un presupuesto institucional VcM permanente que apoya el logro de los objetivos propuestos institucionales.



RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

FORTALEZAS

1. La Universidad cuenta con una política y un modelo de Vinculación con el Medio coherentes con su Misión, valores y propósitos institucionales, recientemente actualizados para reflejar una construcción conjunta y bidireccional con sus grupos de interés relevantes.
2. La clarificación y explicitación del concepto de bidireccionalidad en los instrumentos de gestión representa un avance significativo hacia una práctica de vinculación con el medio más integrada y efectiva, asegurando que las actividades realizadas estén alineadas con los principios de reciprocidad y colaboración mutua.
3. La existencia de una estructura destinada a fomentar la transversalidad de las acciones de Vinculación con el Medio indica un compromiso institucional con la integración de estas actividades en toda la Universidad.

DEBILIDADES

1. Se perciben grados de variabilidad en la implementación de los procesos de gestión de la Vinculación con el Medio entre las distintas unidades académicas, lo que afecta el logro de resultados homogéneos y sistemáticos.
2. La comunicación interna y la promoción de las actividades de Vinculación con el Medio necesitan ser reforzadas para fomentar una mayor participación y compromiso de la comunidad universitaria, a través de una estrategia de difusión centralizada para las acciones de Vinculación con el Medio para mejorar la comunicación y visibilidad de estas iniciativas tanto a nivel interno como externo.
3. Se ha avanzado en integrar la Vinculación con el Medio en la formación estudiantil y en las actividades de investigación, creación e innovación, pero estas iniciativas aún están en una fase temprana en cuanto a su sistematización y a la evaluación de su contribución.

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CRITERIO A EXAMINAR

	X	
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

Criterio 12. Resultados e impacto de la vinculación con el medio

Líneas de acción de la vinculación con el medio

En el marco del desarrollo de la vinculación con el medio se desarrollan diferentes líneas de acción, según lo estipulado en la Política y en el Modelo de Vinculación con el Medio:

Línea de acción	Descripción	Mecanismo
Servicio a la Comunidad	Acciones que se desarrollan a través de los Centros de Atención o Clínicas USEK	Programa de Servicio a la Comunidad
Asesoría Técnica y Capacitación	Acciones que responden a requerimientos y/o necesidades del entorno, que permiten a la Universidad poner a disposición la diversidad de conocimientos de la Universidad y/o de expertos del medio en diversas materias.	Programa Cuidado Persona Mayor
Extensión Universitaria	Acciones, cuyo principal propósito de la USEK es participar en acciones de transferencia de conocimiento al medio, ya sea por iniciativa propia (fortalezas institucionales) o recogiendo las necesidades del entorno relevante.	Charlas, seminarios, talleres, jornadas, entre otras.
Vinculación Académica	Acciones de docencia de pre y posgrado, desarrolladas por las unidades académicas. También se incorporan acciones de investigación. Todas ellas tanto de ámbito nacional como internacional.	Prácticas profesionales, internados, metodologías activas vinculadas al medio, seminarios u otros.

Tabla 71: Líneas de acción de la vinculación con el medio



LINEA DE ACCIÓN SERVICIO A LA COMUNIDAD

En la línea de Servicio a la Comunidad, se desarrollan múltiples actividades a través de diferentes centros:

a) CAI: Centro de Atención Integral

Integra a las tres carreras de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales⁴⁴ en un sistema de prestación de servicios conjunto de acuerdo a requerimientos y características de las atenciones solicitadas por los usuarios. Presta servicios a la comunidad en la Región Metropolitana, requiriéndose una ampliación de la oferta a nivel nacional, especialmente por los programas online de las carreras de Psicología y Trabajo Social.

El CAI presta servicios de atención psicológica, legal y social a usuarios que son derivados de convenios formales o de instituciones vinculadas con las carreras. La oferta de servicios está determinada por la disponibilidad de atención a través de los estudiantes que se encuentran en los últimos niveles de formación, atenciones que forman parte de su actividad práctica formativa.

Ejemplos concretos están dados por el número de atenciones brindadas anualmente por el Centro de Atención Integral en materia de prestación de servicios a la comunidad. En la tabla a continuación se muestra un resumen global de las atenciones/causas/pacientes atendidos por el CAI entre 2019 y 2023:

	2019	2020	2021	2022	2023
	Atenciones	Atenciones	Atenciones	Atenciones	Atenciones
N° de atenciones / causas / pacientes atendidos	1785	1491	1367	2.320	3.982

Tabla 72: Atenciones 2019 -2023 CAI

Para el caso de la carrera de Derecho, las temáticas que se abordan en la atención consideran materias civiles y de familia, orientación legal sin patrocinio de causa, atención legal con patrocinio de causa y atención con defensa judicial. Por su parte, la carrera de Psicología considera práctica infanto-juvenil y práctica adulto. En el caso de la carrera de Trabajo Social, ésta concurre de manera interdisciplinaria en las causas que lleva la carrera de Derecho, especialmente, en la evaluación socio-económica para el Privilegio de Pobreza. Estas acciones se desarrollan por estudiantes de los últimos niveles de las Carreras (en las asignaturas de Clínica Jurídica en el caso de la carrera de Derecho o en las asignaturas de práctica profesional o Laboratorio de Intervención Social Aplicada en el caso de Trabajo Social) todas ellas, bajo la supervisión directa de un docente disciplinar.

b) CAF: Centro de Atención de Fonoaudiología

El CAF realiza atenciones de audición y voz a la sociedad civil desde su creación en 2013. En este centro se prestan servicios de audiometría, impedanciometría, evaluación, diagnóstico de dificultades de voz y audición. Este centro, actualmente, está a cargo del docente de audiología y voz. Principalmente se centra en otorgar atención fonoaudiológica gratuita en las áreas de audiología, voz hablada y cantada, como así también, en motricidad orofacial infantil, pudiendo ser beneficiarios de estos servicios, tanto integrantes de la comunidad universitaria, como estudiantes, familiares de estos y colaboradores de la institución, como así también personas externas y usuarios derivados de diversos campos clínicos de la carrera de Fonoaudiología. De manera general, determina un apoyo en el diagnóstico e intervención temprana en posibles alteraciones auditivas o vocales para la comunidad, como también, atención a niños que tengan dificultades en el área de motricidad orofacial, principalmente en la deglución.

En la tabla a continuación se muestra un resumen global de las atenciones entre 2019 y 2023:

	2019	2020	2021	2022	2023
N° de atenciones	Incompletas	Suspendidas	702	408	72

Tabla 73: Atenciones 2019 -2023 CAF

⁴⁴ Derecho, Psicología y Trabajo Social



c) **CATO: Centro de Atención de Terapia Ocupacional**

El Centro de Atención de Terapia Ocupacional (CATO) ofrece desde 2014 servicios terapéuticos individuales y grupales a adultos y niños, buscando aportar a la limitada cobertura de estas prestaciones en el sistema de salud público y su alto costo en el sector privado. Se centra en la inclusión e integración social de personas con discapacidades, al mismo tiempo que contribuye a la formación práctica de los estudiantes de Terapia Ocupacional, exponiéndolos a situaciones reales.

En la tabla a continuación se muestra un resumen global de las atenciones entre 2019 y 2023:

	2019	2020	2021	2022	2023
N° de atenciones	442	suspendidas	488	292	576

Tabla 74: Atenciones 2019 -2023 CATO

d) **CAIO: Centro de Atención Integral de la Obesidad y otras Enfermedades Crónicas no Transmisibles**

El **CAIO** Comenzó a funcionar en el año 2021, bajo un modelo de abordaje flexible y con un equipo multidisciplinario compuesto en su mayoría por profesores de Educación Física, entrenadores, psicólogos, nutricionistas y otros profesionales.

En la tabla a continuación se muestra un resumen global de las atenciones entre 2021 y 2023:

	2021	2022	2023
N° de atenciones	40	57	289

Tabla 75: Atenciones en CAIO 2021 - 2023

e) **Centro Kinésico en la comunidad**

Esta iniciativa de la carrera de Kinesiología, logró brindar atención a un total de 119 participantes en el año 2023. Estas intervenciones kinésicas comunitarias se llevaron a cabo por un grupo de 35 estudiantes de la Universidad, quienes aplicaron sus conocimientos adquiridos en la carrera para beneficiar a la comunidad en términos de salud y bienestar.

Adicionalmente, se aporta a la formación de 72 participantes externos que forman parte de la Red SENAMA, en el contexto del Proyecto Cuidado Persona Mayor.

En resumen, si bien se cuenta con diversos centros de atención a la comunidad, que a su vez proveen espacios de actividad práctica a estudiantes y docentes, resulta relevante implementar y sistematizar mediciones que evalúen la valoración positiva de la comunidad local o regional, más allá de la satisfacción, para capturar el impacto real y percibido de las acciones de Vinculación con el Medio. De igual forma, del proceso de autoevaluación se concluye que es relevante articular y comunicar los resultados significativos y los impactos positivos derivados de las acciones de Vinculación con el Medio, mejorando la transparencia y el reconocimiento de estos logros.

En este tema cabe destacar, la colaboración interfacultades con la que se han implementado el CAI, CAIO y el Centro Kinésico, que buscan reforzar la sinergia y cooperación entre diferentes áreas de conocimiento.

LÍNEA DE ASESORÍA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN

En la línea de Asesoría Técnica y Capacitación se ha desarrollado con éxito el Programa “Cuidados de la Persona Mayor”, orientado a cuidadores formales e informales y a estudiantes de la Universidad, en colaboración con la red SENAMA. Este proyecto incluye diversas actividades, según se detalla en la tabla 18 de la Ficha Institucional, y con positivos resultados de participación en los años 2021, 2022 y 2023. Durante los últimos 3 años, el Proyecto ha demostrado un compromiso constante con la formación, capacitación e investigación en temas relacionados con el cuidado de personas mayores y, en total, ha involucrado a 2.158 participantes en diversas actividades organizadas por el proyecto, conformados por estudiantes, miembros de la Universidad SEK, cuidadores formales e informales y profesionales del área. La diversidad de participantes refleja el alcance



y la relevancia del proyecto en la comunidad, contribuyendo significativamente al bienestar y la calidad de vida de las personas mayores y sus cuidadores. Por otra parte, la realización de investigaciones y pasantías clínicas evidencia el esfuerzo continuo del proyecto en promover el bienestar de las personas mayores y en fortalecer la formación académica, cumpliendo con los propósitos de la vinculación con el medio.

También en esta línea, la Dirección de Formación Continua ha gestionado y ejecutado un conjunto de cursos y acciones destinados a capacitación, especialización y diplomados, como asimismo asistencias técnicas para la transmisión de conocimientos y habilidades, aportando al posicionamiento de la Universidad en el sector público, la generación de nuevos espacios de interacción, el establecimiento de redes y la generación de recursos, en consistencia con los propósitos institucionales.

Como parte de los logros del área de Formación Continua, se cuenta el desarrollo de diferentes proyectos y programas que se enfocan principalmente en el fomento a la innovación social, emprendimiento, transferencias tecnológicas, empleabilidad, y de la inclusión social, apoyando la formación de los trabajadores y trabajadoras en el ejercicio de sus roles como actores sociales y así como también mejorar la calidad de vida de los estudiantes del sistema público escolar a través de acciones dinámicas y preventivas que contribuyen a su mantención en el sistema escolar. Todo lo anterior abordado a través de los proyectos adjudicados USEK con fondos públicos y privados logrando beneficiar a miles de personas en diferentes regiones del país.

Entre los años 2019 a 2023, la Universidad ha desarrollado en promedio 9 proyectos por año:

	2019	2020	2021	2022	2023
N° de proyectos	10	8	8	6	15

Figura 65: N° de proyectos de Formación Continua anuales 2019 - 2023

Los proyectos desarrollados en esta línea consideran acciones de capacitación a dirigentes sindicales, proyectos de formación de pequeños y medianos empresarios, promoción de la equidad de género, proyectos con comunidades de jóvenes y otros, que en total han significado impactar a 6.668 personas en actividades de capacitación y a 436.684 en actividades de difusión en temáticas referidas a salud mental y al sistema de pensiones. En esta línea de acciones, la capacitación a dirigentes sindicales ocupa un importante lugar, considerando que anualmente en promedio participan 162 personas en actividades de capacitación en temáticas asociadas al desarrollo de habilidades de liderazgo en el ámbito sindical.

Como parte de las conclusiones de la autoevaluación, resulta relevante implementar y sistematizar mediciones que evalúen la valoración positiva de la comunidad local o regional, más allá de la satisfacción, para capturar el impacto real y percibido de las acciones de Vinculación con el Medio.

LÍNEA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

En otra línea de desarrollo, se ha implementado una serie de actividades en colaboración con diversos actores, tanto del sector público como del privado, centradas principalmente en la atención y formación respecto a las necesidades de las personas mayores, así como en temas legales y de derechos durante la pandemia. A continuación, se presenta un resumen de estas actividades, destacando los principales eventos y colaboraciones:

- Colaboraciones con Municipalidades y Organizaciones como la Municipalidad de Providencia, SENAMA, CONAPRAN y ACALIS, en temáticas referidas a sensibilización para trabajar con personas mayores, conversatorios sobre el manejo de la situación de las personas mayores, derechos del pasajero como consumidor, distanciamiento físico pero no social en pandemia, serie de seminarios sobre cuidados a personas mayores desde 2021 en adelante, abordando desde síntomas psicológicos hasta el desafío de eliminar prácticas edadistas.
- Formación y Capacitación Continua: capacitación sobre Edadismo, mitos y prejuicio acerca de la vejez; clases magistrales y seminarios nacionales e Internacionales organizados por la carrera de Trabajo Social



en temáticas como los desafíos del trabajo social en el actual escenario social y políticas y prácticas internacionales en el cuidado de personas mayores; evaluación del desempeño, entre otras.

Las actividades detalladas reflejan un enfoque constante en tres áreas principales: inclusión, calidad de vida, e innovación y emprendimiento. Estas se alinean con los focos estratégicos de la Universidad SEK y muestran un compromiso continuo con la mejora de la comunidad tanto a nivel local como internacional, según el siguiente detalle:

INSTITUCIÓN	CAPACITACIÓN/FORMACIÓN	AÑO
ACALIS, CONAPRAN, SENAMA, CHILE VALORA, OTEC USEK, MUNICIPIO DE PROVIDENCIA, LAS CONDES Y STGO.	Primer Conversatorio Persona Mayor en Tiempos de Pandemia	2020
ACALIS, CONAPRAN, SENAMA, CHILE VALORA, OTEC USEK, MUNICIPIO DE PROVIDENCIA, LAS CONDES Y STGO.	Segundo Conversatorio Persona Mayor en Tiempos de Pandemia	2020
MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA / UNIVERSIDAD SEK/CAI	CHARLA: Distanciamiento Físico, pero no Social en Pandemia	2020
SENAMA	I SEMINARIO NACIONAL SENAMA –USEK 2021: Abordaje de síntomas psicológicos y conductuales en personas mayores con dependencia y su impacto en el cuidador. (276 asistentes)	2021
SENAMA	III SEMINARIO SENAMA –USEK 2021: Afrontamiento a sucesos vitales estresantes en la persona mayor y el cuidador/a: dolor, sufrimiento, soledad y sistemas de soporte social (948 asistentes).	2021
SENAMA	IV SEMINARIO SENAMA – USEK 2021: El Cuidado de la persona mayor con dependencia: Una mirada integral con enfoque centrada en la persona	2021
SENAMA	V SEMINARIO NACIONAL SENAMA – USEK 2021: Una sociedad para todas las edades. El desafío de eliminar las prácticas edadistas. (194 personas).	2021
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL	CLASE MAGISTRAL TRABAJO SOCIAL: Desafíos para el Trabajo Social en el actual escenario.	2021
SENAMA	I SEMINARIO INTERNACIONAL SENAMA – USEK 2022: Políticas y Prácticas Internacionales en el Cuidado de Personas Mayores: Nuevas Miradas y Enfoques. (200 personas)	2022
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL	CLASE MAGISTRAL INTERNACIONAL (USEK CHILE – ECUADOR): La construcción social de la diferencia: etnia, clase y género.	2022
SENAMA	II SEMINARIO NACIONAL SENAMA – USEK 2022: Cuidado e Inclusión Social de las personas mayores: Innovación en las intervenciones. 255 personas	2022
SENAMA	III SEMINARIO INTERNACIONAL SENAMA – USEK 2022: Dilemas y consecuencias: ¿La sociedad cree en la autonomía de las personas mayores? 145 personas certificadas	2022
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL	SEMINARIO INTERNACIONAL: Desafío para la intervención social en la infancia en situación de vulneración de derechos. 127 personas certificadas	2022
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL	CLASE MAGISTRAL INTERNACIONAL: Trabajo Social y Genero.	2023
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL	SEMINARIO NACIONAL BUEN VIVIR: El buen vivir en Chile: Hacia la construcción de nuevas estrategias de intervención en Trabajo Social.	2023

Tabla 76: Actividades con organizaciones del entorno

Destaca también en esta línea el desarrollo de Congresos, Seminarios y Jornadas de promoción de la educación de estudiantes en el espectro autista, que tanto en 2021 como en 2022 y 2023 ha concitado la participación de actores internos y externos. De esta forma, en 2023 se registra la participación de 139 personas (49 externos) y 88 personas en 2022. En ambos casos se han aplicado encuestas de satisfacción a los asistentes, con un nivel de satisfacción de 4,5 catalogado como alto, lo que indica que las actividades son bien recibidas y valoradas por los participantes. En 2021 se llevó a cabo el I Simposio “El trastorno del Espectro Autista y la realidad educativa en Chile”, en modalidad online, con una asistencia de 232 participantes.



Del proceso autoevaluativo se concluye que aunque se han identificado importantes acciones de Vinculación con el Medio que han permitido a las distintas unidades académicas y de gestión, establecer y fortalecer vínculos significativos con actores clave del entorno relevante, es fundamental cómo estas contribuyen al posicionamiento global de la Universidad, asegurando una estrategia integrada de Vinculación con el Medio que refleje su valor agregado.

LÍNEA DE VINCULACIÓN ACADÉMICA

En el marco del Convenio SENAMA - USEK, en el año 2022, la Universidad asume la responsabilidad delegada desde PNUD a SENAMA y de este servicio a la Universidad respecto de la administración de la plataforma Siempre Aprendiendo, iniciativa que se constituye en una Red de Apoyo a las Personas Mayores y “surge del componente Proyecto NODOS, iniciativa del Sistema de Naciones Unidas en Chile, implementada el año 2021, en cuyo diseño e implementación participaron la Oficina Coordinadora Residente, el Programa de Naciones Unidas, la FAO y la OIT, en el marco del Fondo para los objetivos del desarrollo sostenible (Plataforma Siempre Aprendiendo, 2023). Este proyecto se desarrolló en alianza con el gobierno de Chile mediante el Servicio Nacional del Adulto Mayor, servicio que posteriormente traspasa la administración a la Universidad SEK. Esta plataforma cuenta con dos grandes líneas de trabajo: cursos de capacitación en línea y repositorio documental.

Otra línea de trabajo que incorpora la participación del estudiantado en las acciones de Vinculación con el Medio, se ha relacionado con su participación en Seminarios, Webinar. Si bien estas acciones están más consolidadas a partir del año 2022, con anterioridad hubo experiencias asociadas al Programa SENAMA en que el estudiantado de las distintas carreras fue estimulado a participar reconociendo su asistencia mediante la entrega de certificado que acreditará esta participación, lo que se ha seguido manteniendo hasta ahora.

Durante el año 2022, se empieza a diseñar un proyecto que permita verificar la apreciación que el estudiantado ha tenido acerca de su participación en Seminarios con relación a su proceso formativo, lo que materializa en el período 2023, con los primeros resultados a partir de 2024.

Del proceso autoevaluativo, se concluye que se requiere establecer claramente cómo las acciones de Vinculación con el Medio impactan en la formación de estudiantes, mediante la implementación de evaluaciones específicas y el desarrollo de indicadores de bidireccionalidad.

Desde 2019, la Universidad ha impulsado y mantenido el impulso a la formalización de convenios con distintos actores del entorno relevante, de modo de fortalecer el desarrollo de la vinculación con el medio. En la tabla siguiente se muestran los convenios formalizados y las actualizaciones de ellos en los últimos cinco años, de acuerdo al tipo de actor del entorno significativo:

Categoría de Actor del entorno relevante	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Colegios Profesionales y Asociaciones	1	6	1	1	1	10
Instituciones del Deporte y vida sana	3	4	1			8
Empresas y Cooperativas	4	2		2	2	10
Instituciones Educativas	4	4	4	2	7	21
Organizaciones de Salud	2	2	2	4		10
Organizaciones Gubernamentales y Públicas	3	3	5	4	1	16
Organizaciones sindicales y de funcionarios	5	2	1	7	3	18
Organizaciones Sociales y Comunitarias		2	3	4		9
Total general	22	25	17	24	14	102

Tabla 77: N° de convenios suscritos por año



Vinculación Académica Internacional

La Política de Internacionalización establece directrices destinadas a fortalecer la cultura de la internacionalización en la Universidad SEK en el marco de los propósitos establecidos y teniendo en consideración que la participación internacional es un factor que promueve el mejoramiento de la docencia, la investigación y la vinculación con el medio. Es por esto que se promueven las alianzas estratégicas y convenios con Universidades y organizaciones con vinculación académica, sean estas nacionales o internacionales, sobre la base de la cooperación y el crecimiento compartido.

A través de la Unidad de [Relaciones Internacionales](#), que tiene como misión el fortalecimiento de las relaciones internacionales a través del establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones que favorezcan la formación académica, la internacionalización, la inserción laboral y la cooperación cultural, se desarrollan actividades de variada naturaleza que implican establecer y mantener vínculos con instituciones de educación superior y otros actores globales, entre las que se destacan las siguientes:

Actividad (nombre y descripción)	Año	N° de participantes
Seminario Internacional "Nuevos desafíos para la Internacionalización en Educación Superior"	2019	70 integrantes de comunidades académicas de universidades RM
7 Clases espejo carreras Derecho/Psicología/ Ing. comercial / Ciberseguridad / I ³ CB/ Diseño Videojuegos	2020	50 Estudiantes UISEK ECUADOR
Seminario impacto político global COVID- 19	2020	Comunidad académica RM e internacional 70
16 sesiones de masterclass carreras Derecho/ Psicología/ Kinesiología	2022	200 Estudiantes UISEK ECUADOR
Summer School UISEK ECUADOR	2022	2 estudiantes USEK
Webinario emigra a Canadá	2022	100 titulados y comunidad académica
Seminario de internacionalización RAUI	2023	70 integrantes de comunidades académicas de universidades RM
Clases espejo	2023	20 estudiantes Derecho UISEK Ecuador
Summer School UISEK ECUADOR	2023	2 estudiantes USEK 1 Docente USEK

Tabla 78: Actividades internacionales 2019 - 2023

Las Clases Espejo tiene un profesor anfitrión de la Universidad extranjera que facilita la coordinación previa a la clase con el profesor invitado de la Universidad SEK, delimitando contenidos y definiendo los temas de interés. En la clase misma el profesor anfitrión actúa como moderador de las consultas y sintetiza las ideas centrales a sus participantes. Por parte de la USEK han participado docentes e investigadores asociados a las distintas facultades.

Cabe destacar que en 2020 y 2021 las actividades planeadas por la Unidad de Relaciones Internacionales se vieron profundamente afectadas por las restricciones impuestas por la pandemia, debiendo reorganizar actividades en formato virtual y obligadamente suspendiendo actividades como el Summer School que se desarrolla con Universidad Internacional SEK Ecuador, en el que los estudiantes internacionales pueden cursar un semestre o un año académico, en el marco de los programas de movilidad estudiantil. Este programa se retomó a partir de 2022.



Entre 2019 y 2023, se desarrollaron las siguientes actividades en ámbito de las relaciones internacionales:

Movilidad	2019	2020	2021	2022	2023
Clases espejo	0	7	3	16	2
Charlas, seminarios, congresos	1	9	3	1	4
Convenios vigentes	5	11	13	13	15
Summer School		1		1	1

Tabla 79: Actividades de Internacionalización

La pandemia de Covid-19 tuvo un impacto especial en el desarrollo de la vinculación con el medio. Para la Universidad la pandemia fue una oportunidad de utilizar la experiencia acumulada que se tenía en materia de virtualidad, considerando que en 2015 se comenzaron a impartir programas semipresenciales. En lo específico, durante 2020 y 2021 la VcM se desarrolló 100% virtual, y con un fuerte énfasis en la dimensión de extensión, a través de la cual se concretó una serie de acciones VcM con instituciones nacionales y algunas internacionales. Fue una ocasión para reforzar el vínculo con la Universidad Internacional SEK Ecuador, con actividades conjuntas como clases espejo y webinars con especialistas de ambas instituciones.

El principal ajuste que se presentó estuvo referido al cambio de modelo y modalidad en los centros de atención a la comunidad. Dada la imposibilidad de brindar servicios a la comunidad de carácter presencial; junto a la necesidad de dar continuidad a los programas de atención, fue necesario implementar un modelo de atención remota vía plataforma zoom o bien, desarrollar acciones simuladas de experiencia profesional.

Ejemplo de ello, fue el estudio desarrollado a nivel nacional con relación a Encuesta para cuidadoras y cuidadores de personas mayores con dependencia orientada a contar con información acerca de las necesidades de capacitación/formación de esta población. El estudio se desarrolló a fines de 2019 y se concluyó en el primer semestre de 2020, articulando con ello, las acciones de VcM e Investigación.

En el caso de las carreras de Derecho y Psicología, se implementó una modalidad de atención remota vía plataformas a usuarios según demanda. Para la carrera de Trabajo Social, se diseñó e implementó por primera vez, un Laboratorio de Intervención Social Aplicada de carácter simulado a cargo del cuerpo docente de la Carrera. Los resultados de ambas modalidades dieron origen a la incorporación en los planes de estudio de los modelos simulados; así como la atención vía plataforma que aún se mantiene en algunos casos, lo que ha permitido aumentar la eficiencia en la implementación de los planes de estudio a nivel nacional en modalidad E-Learning.

También se efectuaron algunos videos y cápsulas orientadas a brindar información y contención a la comunidad, que fueron transmitidos vía zoom y fueron alojados en la página web de la Universidad, según el siguiente detalle:

TEMA	CARRERA
Teletrabajo en cuarentena / Seguro de cesantía / Clave única como necesidad de gestiones virtuales en tiempos de pandemia / Situación del caso fortuito y fuerza mayor como consecuencia de la cuarentena / Ley de protección al empleo / Crisis de salud y ética / Teoría de la imprevisión como consecuencia de la pandemia/ Suspensión de las garantías GES en tiempo de pandemia / Qué significa la capitalización individual versus sistema de reparto	Derecho
Relaciones interpersonales en cuarentena / Estabilidad laboral en tiempos de crisis y salud mental / Reincorporación al trabajo después de una crisis	Psicología
Recomendaciones para padres con niños en cuarentena / Acceso a beneficios sociales por emergencia sanitaria / Fondos concursables para organizaciones sociales	Trabajo Social

Tabla 80: Actividades online en período de pandemia



Evaluación de la vinculación con el medio

El Sistema de Evaluación se define como un mecanismo integral para el seguimiento y análisis de la VcM. Utiliza instrumentos versátiles que se adaptan a diferentes contextos y etapas, involucrando a varios actores institucionales, lo que permite una evaluación completa de las acciones realizadas. Este sistema fomenta la toma de decisiones basadas en información que ayuda al mejoramiento continuo de las actividades. La evaluación de estas actividades es reconocida como compleja debido a la necesidad de medir impactos tanto internos como sociales, lo cual requiere un enfoque colaborativo que abarca consecuencias académicas y sociales, destacando la importancia de una rendición de cuentas detallada y precisa.

En el año 2021 se desarrolló una primera propuesta en cuanto a un sistema de evaluación de la vinculación con el medio, consistente en un conjunto de indicadores que abordaban tanto procesos como resultados. Sin embargo, su implementación no cumplió con los objetivos esperados y en 2023, una vez actualizada la Política y el Modelo de VcM, se abordó el rediseño del modelo de evaluación. Se está ajustando el sistema de evaluación de Vinculación con el Medio para alinearlo con los lineamientos institucionales, lo que constituye un paso significativo hacia el logro de una medición más efectiva de las contribuciones internas y externas. Se espera implementarlo en el primer semestre de 2024. (*Anexo 46: Plan de implementación de mediciones sistemáticas*) Para desarrollar el proceso de evaluación de las acciones de Vinculación con el Medio, se han definido el siguiente sistema evaluativo:



Figura 66: Sistema de evaluación VcM

El sistema de evaluación se encuentra documentado y fue aprobado en sesión del Consejo Universitario, constituyendo un importante avance para el desarrollo de la vinculación con el medio. (*Anexo 47: Sistema de evaluación Vinculación con el Medio*)

La [metodología de evaluación](#) propuesta se estructura en tres niveles, de modo que cada nivel contribuye a la comprensión integral del impacto y eficacia de las acciones de vinculación con el medio, orientando hacia mejoras y ajustes estratégicos. Los tres niveles se describen a continuación:

- **Evaluación de Proceso:** Se enfoca en la implementación y ejecución de actividades, analizando su alineación con la planificación y permitiendo ajustes continuos. Este nivel utiliza indicadores de proceso para monitorear y optimizar la ejecución.
- **Evaluación de Resultado:** Examina los logros respecto a los objetivos establecidos, evaluando la eficacia de las acciones y proporcionando datos cruciales para decisiones futuras. Involucra indicadores de resultado que reflejan el rendimiento de las actividades.



- Evaluación de Contribución:** Analiza el impacto interno y externo de los programas o proyectos, centrado en los cambios atribuibles a la implementación y proporcionando información para la toma de decisiones y mejoras continuas. Utiliza indicadores de contribución específicos para programas o proyectos de larga duración.

En el Modelo de Gestión de la Vinculación con el Medio (VcM) en la Universidad SEK se definen tres focos prioritarios: Inclusión, Calidad de Vida e Innovación y Emprendimiento. Además, orienta el quehacer hacia cuatro líneas de acción específicas: Servicio a la Comunidad, Vinculación Académica, Extensión Universitaria y Asesoría Técnica y Capacitación. A partir de estas líneas de acción, se desarrollan diversos Programas, Proyectos y Actividades de VcM.

Cada una de estas acciones de VcM identifica las contribuciones esperadas, tanto internas como externas, para establecer su pertinencia con las necesidades del entorno y de la institución. Para cada una de ellas, se definen indicadores de procesos y/o resultados y/o contribución, que permitan dar cuenta del beneficio tanto para la institución, como para las comunidades con las que trabaja.

A modo de ejemplo se muestra la definición de los indicadores a nivel institucional:

INDICADORES VCM DEL NIVEL INSTITUCIONAL				
DIMENSIÓN	MEDICIÓN	DEFINICIÓN	TIPO	FÓRMULA
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	%	Porcentaje de convenios vigentes que presentan actividades de vinculación con el medio en el año	Proceso	$\frac{\sum \square (\text{Convenios vigentes con Plan de trabajo})}{\text{Total de Convenios Activos}}$
	Nº	Actividades de VcM por foco Prioritario VcM	Proceso	$\frac{\text{Nº de acciones desarrolladas por foco}}{\text{Total de acciones desarrolladas}}$
	Nº	Actividades de vinculación con el medio co-creadas	Proceso	Cant. de actividades de vinculación con el medio co-creadas
	Nº	Acciones VcM desarrolladas por las unidades académicas y de gestión institucional	Proceso	Cant. de acciones VcM desarrolladas por las unidades académicas y de gestión institucional
	%	de aumento de Estudiantes en actividades de vinculación con el medio por año	Resultado	$\left(\frac{\text{Estudiantes periodo actual} - \text{Estudiantes periodo anterior}}{\text{Estudiantes periodo anterior}} + 100 \right)$
	%	de aumento Entidades externas beneficiadas acción de VcM por año	Resultado	$\left(\frac{\text{Beneficiarios periodo actual} - \text{Beneficiarios periodo anterior}}{\text{Beneficiarios periodo anterior}} + 100 \right)$
	Nº	Acciones de mejora asociadas al desarrollo institucional, derivadas de acciones de VcM	Contribución	Cant. de acciones de mejora asociadas al desarrollo institucional, derivadas de acciones de VcM

Figura 67: Ejemplo de indicadores en el sistema de evaluación de la VcM

Si bien hay avances importantes en el área, se requiere aumentar el conocimiento institucional sobre los mecanismos de evaluación de la contribución de la Vinculación con el Medio, asegurando una comprensión y aplicación uniforme de estas herramientas esenciales. También es relevante articular y comunicar los resultados significativos y los impactos positivos derivados de las acciones de Vinculación con el Medio, mejorando la transparencia y el reconocimiento de estos logros.

Finalmente, es posible señalar que se ha implementado una variedad de programas y servicios que se alinean con las definiciones de la Política de Vinculación con el Medio, sin embargo, hay áreas de mejora en cuanto a la evaluación de sus resultados, así como la comunicación y divulgación de los resultados, por lo que se requiere avanzar y consolidar herramientas de evaluación para asegurar que los beneficios de las actividades de vinculación con el medio sean sostenibles y claramente evidenciables y sostenibles, lo que también contribuirá a mejorar la percepción externa, aspectos que la Universidad se encuentra actualmente desarrollando.



RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

FORTALEZAS

1. La iniciativa de ajustar el sistema de evaluación de la Vinculación con el Medio para alinearlos con los lineamientos institucionales demuestra un compromiso con la mejora continua y la búsqueda de una evaluación más efectiva de sus impactos.
2. La identificación y fortalecimiento de vínculos con actores clave del entorno relevante a través de las acciones de Vinculación con el Medio destaca la capacidad de la Universidad para establecer relaciones significativas que pueden potenciar su impacto y posicionamiento.

DEBILIDADES

1. Se requiere implementar y sistematizar mediciones más allá de la satisfacción, para evaluar y medir la contribución percibida de las actividades de Vinculación con el Medio tanto en el ámbito externo como la contribución en la formación de estudiantes y en el posicionamiento global de la universidad.
2. Se requiere optimizar la comunicación y articulación de los logros y la contribución positiva de la Vinculación con el Medio, para avanzar hacia un mayor conocimiento institucional respecto a los mecanismos de evaluación de los resultados, lo que permitirá cerrar las brechas existentes en la uniformidad de su comprensión y empleo efectivo en el proceso formativo.

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CRITERIO A EXAMINAR

X		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3



V. DIMENSIÓN INVESTIGACIÓN, CREACIÓN Y/O INNOVACIÓN

Criterio 13. Política y gestión de la investigación, creación y/o innovación

Política de Investigación y Sistema de Ciencia USEK

La investigación ha sido una prioridad institucional, lo que se evidencia, por ejemplo, con la creación de un fondo concursable interno para investigación, que data de 1999. Además, se han desarrollado y perfeccionado mecanismos para la vinculación de la investigación y la docencia y se ha promovido el desarrollo de nuevas líneas de estudio desde 2008.

En dicho contexto, en 2009 se inició un proceso de reformulación del área de investigación. El esfuerzo se centró en orientar toda su actividad al cumplimiento de los estándares del Estado fijados por la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), con el foco puesto en vincular la investigación con la docencia universitaria. Esta reformulación permitió reforzar la investigación vinculada a la docencia, culminando en publicaciones destacadas y la participación en conferencias internacionales. Los logros de los últimos cinco años incluyen la inauguración de laboratorios de investigación en 2019, la realización del Nanodays Chile, y contribuciones en diversas disciplinas. Entre 2020 y 2023, la Universidad continuó con desarrollando proyectos con financiamiento interno, avanzó en la adjudicación de proyectos financiados con fondos externos mejoró su posición en el ranking I+D+i, como se explica más adelante.

Los [lineamientos del sistema de ciencia](#) fueron aprobados mediante el Decreto 07/2018. Este sistema se define como un mecanismo institucional para facilitar la actividad científica universitaria, estructurado de la siguiente manera:



Figura 68: Bases del Sistema de Ciencia USEK

En estos componentes, destaca la implementación de Programas de Investigación que se plasman a través de los diferentes tipos de proyectos de investigación. Dichos programas, de forma coherente con el desarrollo previo de la investigación en la Universidad, han sido definidos en áreas de mayor desarrollo previo (Salud, Educación), añadiendo otras definidas en el PEI 2023 – 2027, dando forma a los programas de Investigación Cambio Global y Educación y Sociedad, que consideran diversas líneas y temas de investigación.

El Plan Estratégico Institucional 2023-2027, declara al desarrollo de la investigación como uno de los ejes (Eje 5) denominado “Investigación, Creación e Innovación”. Este eje “considera el desarrollo de iniciativas orientadas a incrementar la actividad investigadora y la productividad de los académicos e investigadores, la formación de capacidades investigativas en los estudiantes, además de la creación e innovación en los procesos de formación, desarrollando redes de cooperación nacional e internacional”.

Esta [Política de Investigación y sus instrumentos](#) han sido extensamente socializados en la comunidad universitaria y se encuentran disponibles para todo público en la página web.



Un avance significativo se produjo en el año 2023, en el que se trabajó en la actualización de esta política agregando nuevos elementos, los cuales han sido insertados a través del PEI 2023-2027:

Misiones USEK: Programa que busca fortalecer líneas de investigación prioritarias, donde participen investigadores y estudiantes de pre y posgrado. Este programa comprende 6 líneas de investigación que se encuentran dentro del sistema de ciencia expuesto anteriormente. Estas “Misiones USEK” fueron confeccionadas con la colaboración de jefes/as de carrera, investigadores y los centros de estudiantes, quedando establecidas las siguientes:

- Democracia y Relaciones Internacionales
- Educación e Inclusión
- Innovación y desarrollo
- Alimentación saludable y sustentable
- Dolor y salud mental
- Calidad de vida

Ayudante de Investigación: figura que busca incentivar la participación de estudiantes en investigación e instaurar pasantías de investigación asociadas a sus prácticas profesionales. Esta figura quedó establecida dentro del programa de “Ayudante Alumno”

Global SEK: Programa de innovación y emprendimiento enfocado en ciencia aplicada. Este programa parte con un curso de formación general en innovación y emprendimiento, el cual busca un crecimiento escalonado para transformarse en pre-incubadora. Durante el año 2023 se instauró el curso de formación general.

Tabla 81: Instrumentos de la Política de Ciencia 2023

Para la implementación de la Política y el Sistema de Ciencia USEK, se cuenta con un conjunto de procedimientos y documentos que norman distintos procesos, como es el caso del Fondo de Fomento a la Investigación, el Fondo de Fomento a la Producción Científica, el [Fondo de Perfeccionamiento Académico](#) y la Convocatoria de Formación de Grupos de Investigadores. Estos mecanismos han permitido materializar progresivamente los propósitos de esta área y se enmarcan en el PEI 2023-2027.

El Fondo de Incentivo a la Investigación financia proyectos internos de investigación con un máximo de \$1.500.000 anuales, a los que puede postular cualquier docente, investigador o tesista de la Universidad. Para el año 2024, está previsto incorporar a titulados/egresados acompañados por un docente de planta, de modo de aportar a la relación con los titulados y dar continuidad a proyectos desarrollados en las tesis.

El Fondo de Incentivo a la Producción Científica, entrega un incentivo por publicación de artículos científicos indexados, capítulos de libro, libros, etc. Este incentivo es para publicaciones con filiación Universidad SEK, al cual se puede optar desde la tercera publicación para investigadores de planta jornada completa y desde la primera para quienes no son parte del staff de investigadores.

Como norma general que los investigadores de jornada completa llevan a cabo 6 horas en aula y comprometen la publicación de 2 artículos indexados al año o su equivalente según requerimiento de su Facultad. En el caso de los investigadores de media jornada, estos compromisos se reducen a la mitad.

Cabe destacar que al 2023, la dotación docente institucional consideraba a 343 académicos, de los que el 14,8% cuenta con el grado de doctor y de ese porcentaje el 41,2 % son mujeres. Este indicador al 2023 se compara con el indicador 2019 que alcanzaba un 9,4%, con un aumento sostenido desde 2019 a 2023, lo que refleja el esfuerzo institucional aún en un escenario de pandemia, situación económica del país y las acciones comprometidas en el Plan de Recuperación. Sin embargo, es importante seguir monitoreando estos cambios



para asegurar que se traduzcan en mejoras tangibles en la enseñanza, la investigación y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Del proceso autoevaluativo y la evidencia revisada, se concluye que se ha establecido una Política de Investigación y un Marco de Ciencia, revisados y actualizados, que regulan las actividades investigativas, consistentes con los propósitos institucionales. Se enfrenta el desafío de dinamizar estas políticas para que reflejen y se ajusten proactivamente a los resultados y aprendizajes obtenidos de las investigaciones realizadas, asegurando una mejora continua

El 63% de los colaboradores académicos indica que las políticas de investigación se aplican sistemáticamente, lo que sugiere que se han establecido procesos claros y consistentes en estas áreas. Sin embargo, aún hay un 37% de los colaboradores que podrían no estar percibiendo estas políticas como sistemáticas o adecuadamente ajustables. Esto representa una oportunidad para mejorar la comunicación y establecer mecanismos de retroalimentación que permitan a los colaboradores conocer mejor aspectos específicos de la política e implementar un sistema de evaluación continua que permita medir la efectividad de la política.

Orgánica para la investigación

Para el desarrollo de la investigación se cuenta con la Dirección de Investigación y Posgrado, que depende de la Vicerrectoría Académica. Tiene como rol principal la gestión, la promoción y la coordinación de las actividades de investigación de la Universidad, tanto a través de los investigadores asociados a las Facultades como del Instituto I³CBSEK (Instituto de Investigación Interdisciplinaria en Ciencias Biomédicas), dependiente de la Facultad de Ciencias de la Salud.

La Dirección de Investigación y Posgrado surge de la fusión, en 2022, de la Dirección de Investigación y la Escuela de Posgrado, para fomentar una relación más directa entre los centros de investigación, los académicos investigadores y los estudiantes de los programas de posgrado. También en este ajuste, los programas de posgrado se incorporan a las facultades con el objeto de generar mayor sinergia e identidad en el ámbito académico y fortalecer su vinculación con el medio.

Actualmente la planilla de investigadores con vinculación contractual de jornada completa es de 15 investigadores, 4 asociados a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales (3 de ellos de Política Global y 1 a psicología) y 11 asociados a la Facultad de Ciencias de la Salud a través del I3CBSEK.

La Universidad ha implementado una estructura matricial para la investigación, favoreciendo la [colaboración entre investigadores de diversas Facultades y la Dirección de Investigación](#). Este enfoque busca promover proyectos interdisciplinarios y el aprovechamiento de sinergias académicas. Aun así, es esencial fortalecer aún más esta estructura para optimizar la coordinación, los recursos y la eficacia de los proyectos, en consonancia con una gestión de investigación más integrada y sistemática.

Las principales funciones que desarrolla la Dirección de Investigación, se resumen de la siguiente manera:



Figura 69: Funciones de la Dirección de Investigación

El I3CBSEK tiene como estructura principal un Director y el equipo de investigadores. El I3CBSEK depende de la Facultad de Ciencias de la Salud. El rol del instituto es levantar investigaciones interdisciplinarias, con un foco



en salud y sustentabilidad. En ese contexto el Instituto ha tomado de forma directa la responsabilidad en la formación en el área de investigación a través de los ramos de Metodología de la Investigación I y II en las carreras Obstetricia y Neonatología, Kinesiología y Nutrición.

El presupuesto del I3CBSEK depende directamente de la Facultad de Ciencias de la Salud, entidad que se encarga de la solicitud y gestión de los recursos.

La Dirección de Investigación mantiene una relación constante y fluida con las distintas facultades, las cuales son relativas a la actividad investigativa de cada una. La relación con la Facultad de Ciencias de la Salud se centra en la actividad del Instituto de Investigación Interdisciplinaria en Ciencias Biomédicas SEK (I3CBSEK), donde se concentran los investigadores pertenecientes a dicha Facultad. En el caso de Ciencias Jurídicas y Sociales los Investigadores se concentran en el núcleo de investigación Política Global, con quienes se lleva a cabo una reunión mensual. El núcleo de Psicología se aborda de forma directa con el Investigador principal de la Escuela. En el caso de Educación y Cultura la relación y coordinación se centra en Posgrado, ya que es la única Facultad que tiene programas vigentes. En dicho ámbito se hace seguimiento a la creación y ejecución de encuestas, abordaje de trabajos de tesis y realización de actividad anual de vinculación con el medio y Posgrado. En el caso de la Facultad de Administración, Finanzas y Negocios se están estableciendo las bases para el desarrollo de la investigación, especialmente en el ámbito de la Ciberseguridad para lo que se ha formalizado, en 2023, el [Observatorio de Ciberseguridad](#), que aspira a posicionarse como un centro académico de referencia en la generación de conocimiento en el campo de la ciberseguridad y convertirse en un espacio de análisis y debate.

Para el monitoreo del Sistema de Ciencia se lleva a cabo una planificación anual que cubre todas las actividades y convocatorias correspondientes, una [evaluación de desempeño a los investigadores](#) con una retroalimentación a mitad de año y tópicos de investigación son abordados en una encuesta sobre el Modelo Formativo al finalizar el año. Por otro lado, las publicaciones se clasifican por temática teniendo un panorama general de la producción científica que se desarrolla en la Universidad.

Comité de Ética

El [Comité de Ética en Investigación](#) (CEI) de la Universidad SEK es un organismo de carácter asesor a los profesionales con respecto a proyectos de investigación en seres humanos, consultivo, evaluativo y resolutivo. Este Comité responde a orientaciones emanadas de la ley y normativas vigentes de Chile.



Figura 70: Misión y Objetivos del Comité de Ética

El Comité de Ética cuenta con un reglamento⁴⁵, que define su estructura y funciones, siendo la Dirección de Investigación y Posgrado la responsable de coordinar las acciones necesarias para su funcionamiento. Las principales responsabilidades del Comité de Ética en Investigación son:

- Evaluar investigaciones científicas en seres humanos que sean sometidas a su consideración.
- Informar favorablemente, solicitar modificaciones o rechazar la realización de los estudios de investigación que se sometan a su revisión en conformidad con su estatuto interno y las normas vigentes aplicadas.

⁴⁵ Decreto de Rectoría 24, 2019



- Efectuar seguimiento al adecuado cumplimiento de los estándares éticos exigidos en el desarrollo del proyecto de investigación autorizada.
- Solicitar al investigador principal cualquier información que considere necesaria, antes de la aprobación de un protocolo o durante el desarrollo de la investigación, para la toma de decisiones respecto a la seguridad y protección de las personas participantes de un proyecto de investigación.
- Monitorizar presencia de efectos adversos.
- Liderar capacitación institucional en temas de bioética de la investigación.

Es importante mencionar que la función 1 actualmente no se está desarrollando dado a que el Comité aún no se encuentra acreditado por el SEREMI de Salud.

De proceso autoevaluativo se concluye que se cuenta con un Comité de Ética dedicado a regular la actividad investigativa, como parte del compromiso institucional con los estándares éticos y de calidad. Se identifica una oportunidad de mejora el avanzar en la acreditación de dicho Comité, para fortalecer el reconocimiento externo de este órgano, alineándose así con las mejores prácticas nacionales e internacionales.

Los proyectos de investigación se generan según las líneas de investigación de los investigadores y sus colaboradores. Desde la Dirección de Investigación se envían las convocatorias abiertas desde ANID de forma periódica y los investigadores postulan directamente utilizando la plataforma institucional de dicho organismo. Los proyectos postulados a ANID pasan por un proceso de patrocinio institucional, el cual consiste en una revisión del proyecto postulado y las Bases de la convocatoria a la cual se postula. Desde la Dirección se envían comentarios a los investigadores con el fin de cumplir con las bases y encontrar posibles áreas de mejora. Luego de este proceso los proyectos son patrocinados y recepcionados por la agencia financiadora.

Existe una línea de proyectos de investigación dentro de la categoría de “contratos tecnológicos” estos proyectos se adjudican mediante trato directo con entidades privadas, donde la Dirección de Investigación apoya en la confección de acuerdos de confidencialidad (NDA), coordinación con apoyo legal, y análisis de patentes de ser necesario. Para todos los proyectos, tanto proyectos de investigación como contratos tecnológicos, la Dirección de Investigación presta apoyo para la coordinación de la firma de los contratos y la gestión de los centros de costos, cuentas contables y asignación de cuenta corriente con la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

La generación de las publicaciones depende de cada investigador y dicha productividad es considerada en la evaluación de desempeño. Cuando un investigador publica más de 2 artículos al año, puede postular a un incentivo asociado al Fondo de Incentivo a la Producción Científica, el cual depende del producto, indexación e impacto del producto publicado. Los académicos docentes que no se encuentran dentro del staff de investigadores, pueden postular a este incentivo desde su primera publicación anual.

La Universidad dispone de los mecanismos de gestión, monitoreo y evaluación de la investigación asociados al PEI 2023-2027 que se concretan a través de proyectos, con metas y con [recursos asociados a través del presupuesto institucional](#) y los generados por los propios proyectos de investigación en los que participa la institución. Se cuenta además con el Fondo de Incentivo a la Investigación, Innovación y Creación que permite la asignación de recursos financieros de apoyo a la elaboración de proyectos de investigación, innovación y creación.



RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

FORTALEZAS

1. El Plan Estratégico Institucional 2023 -2027 refleja un compromiso decidido con el desarrollo de la investigación, con un enfoque de mediano y largo plazo que prioriza el desarrollo de proyectos multidisciplinarios y transdisciplinarios, redes de colaboración, clústeres de investigación y aporte al proceso formativo
2. La Universidad dispone de una Política de investigación y de un Marco de Ciencia que norman la actividad investigativa en la Universidad, de acuerdo con los propósitos institucionales. Esta política de investigación y sus instrumentos han sido revisados y actualizados, además de socializados en la comunidad universitaria.

DEBILIDADES

1. Si bien el Comité de Ética está constituido y desarrolla normalmente sus funciones, no se encuentra aún acreditado ante el SEREMI de Salud.
2. Si bien se cuenta con recursos y mecanismos de gestión que permiten planificar, ejecutar y monitorear las actividades de investigación, creación y/o innovación, se deben fortalecer los mecanismos para evaluar sus resultados y ajustar proactivamente la Política y sus mecanismos en función de dichos resultados, asegurando la mejora continua.
3. Si bien se contempla el crecimiento de procesos de investigación, creación y/o innovación, no se ha efectuado una proyección de detalle en cuanto al crecimiento de la cantidad de investigadores, los recursos humanos para apoyar la gestión y revisión de proyectos, apoyo para escritura de artículos científicos y otras tareas.

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CRITERIO A EXAMINAR

	X	
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

Criterio 14. Resultados de la investigación, creación y/o innovación

Plan de Desarrollo de la Investigación

En el año 2020, mediante el Decreto de Rectoría N° 27, se aprobó el Plan de Desarrollo de la Investigación (*Anexo 48: Plan de Desarrollo de la Investigación*) para el período 2020 – 2024. La Dirección de Investigación llevó a cabo una jornada de planificación estratégica en diciembre del 2021 para instaurar metas a 3, 5 y 10 años y alimentar el Plan Estratégico Institucional 2023-2027. Esta jornada se llevó a cabo con la participación de jefes de carrera, investigadores y docentes. Considerando que el Plan de Desarrollo de la Investigación cubre el período 2020 – 2024, actualmente está en proceso la actualización de dicho plan para el período siguiente, con las siguientes metas planteadas a 3 y a 5 años:



Figura 71: Metas a 3 y 5 años, en línea con Plan de Desarrollo de la Investigación

Para estos efectos, la Universidad ha actualizado su Plan de Desarrollo para la investigación, creación e innovación, siguiendo un enfoque participativo alineado con el PEI 2023-2027. Esta actualización busca optimizar la asignación de recursos y la cualificación del recurso humano. El ajuste del Plan de Desarrollo de Investigación, Creación e innovación se ha basado en la experiencia acumulada por la Universidad en esta materia, para fomentar una mejora continua.

Dentro de los propósitos y metas institucionales está considerado potenciar el desarrollo de instancias de investigación que tributen en la formación investigadora de los estudiantes en sus propias disciplinas; propender al desarrollo de proyectos multidisciplinarios y transdisciplinarios de investigación y promover el desarrollo de redes de colaboración y clústeres de investigación al interior de la Universidad, por lo que los instrumentos institucionales para la investigación se orientan en ese sentido y son pertinentes a las demandas regionales y/o nacionales en cuanto a las temáticas de Calidad de Vida e Inclusión Social.

Entre los avances más significativos desde la última acreditación pueden destacarse los siguientes:

- Durante el año 2019 se inauguraron los laboratorios del I³CBSEK gracias a un convenio con la Fundación Instituto de Investigación Austral y se realizó la primera versión de Nanodays Chile, Iniciativa que busca acercar la nanociencia y nanotecnología a estudiantes de diversas edades, realizado el Ex Congreso Nacional.
- El equipo del I³CBSEK se coronó como los ganadores de BRAIN Chile 2019, con un proyecto sobre innovación tecnológica para el campo de la construcción.
- En el ámbito de humanidades se inauguró el programa Política Global e Innovación.
- Como parte del trabajo editorial de la Universidad, el año 2019 (o 2020?) se lanza la revista Ludology, revista científica pionera en juegos y videojuegos en Latinoamérica, en línea con la carrera Diseño y Desarrollo de Video Juegos.
- En 2020 dos investigadores de la Facultad de Educación y Cultura obtuvieron el premio a la mejor comunicación del Comité Científico del VI Congreso Internacional Online CIEDO, organizado por la Universidad Autónoma de Barcelona, con la ponencia “Diagnóstico de la Gestión Organizacional a través del modelo de los estadios del desarrollo. Un estudio de caso para la mejora institucional”.
- Investigadores del I³CBSEK realizaron en formato virtual el Nanodays Chile 2020, logrando ser una de las pocas actividades mantenida durante la pandemia, siendo parte del FECI Chile 2020 organizado por el Ministerio de Ciencias.
- Durante el año 2020 se superó el indicador de publicaciones del año anterior teniendo un 43% de los artículos publicadas en revistas indexadas publicadas en revistas Q1 y Q2



- En 2021 se publicó por primera vez un artículo en la revista Science Reports del Grupo Nature. Este artículo del I3CBSEK corresponde al área de síntesis de nanopartículas y cuenta con amplia colaboración internacional. A la fecha se han publicado 3 artículos en esta prestigiosa revista internacional.
- El equipo del I3CBSEK realizó la tercera versión de Nanodays Chile, el cual se llevó a cabo en formato híbrido durante el año 2021
- Durante el año 2021 se adjudican recursos externos para investigación, los cuales correspondieron a un proyecto del concurso IDEA I+D de FONDEF. Este proyecto consiste en el “Desarrollo de un modelo de Cuidado para equipos psicosociales que trabajan en infancia y adolescencia, a partir de la sistematización y evaluación de sus prácticas”.
- Para el año 2022 el I3CBSEK se adjudicó un proyecto FONDECYT de iniciación denominado “Nanocluster fluorescentes de albúmina de oro, asociados a nanopartículas de oro para una liberación fototérmica controlada y selectiva de fármacos como posible tratamiento para el cáncer”.
- Como parte del trabajo editorial se lleva a cabo la segunda edición de la revista Ludology y se publica el primer libro del equipo “Política Global” en colaboración con Editorial Hammurabi.
- En 2022 se llevó a cabo la ejecución de los dos proyectos adjudicados a fines del 2021, y a su vez se inició el trabajo de nuevos proyectos, los cuales consistieron en: “Desarrollo de herramientas genómicas como apoyo para la producción de variedades de café en técnicas de alta calidad bajo un sistema de producción sustentable” y el proyecto “Ciencia y tecnología y sociedad para el desarrollo, piloto Taltal” financiado por Minera las Cenizas y con colaboración de la empresa Reservorio de Carbón, ONG IN Gea y la Fundación Spatio Australis, proyecto enfocado en divulgación científica y protección a la biodiversidad de la provincia de Taltal.
- Se realizó la cuarta versión del Nanodays Chile durante el 2022, gracias a una alianza con la Municipalidad de Providencia, donde dicha actividad se acopló a la VIII Feria Científica de dicha Municipalidad.
- En el área de humanidades durante el año 2022 se realizó el I Congreso de Educación en Trastorno del Espectro Autista, el cual consiste en una actividad estratégica del Magíster en Didácticas de la Educación en TEA y como seguimiento de una primera jornada de actualización en el área llevada a cabo el año anterior. Este Congreso se levanta como un Bial, el cual será intercalado por una jornada de menor tamaño.
- En el 2022 se formaliza un programa realizado en años anteriores denominado “Semillero de Investigadores” que se configura como un evento de presentación y premiación de la mejor tesis de cada facultad mediante una certificación.
- Aumento progresivo de la participación en la postulación y adjudicación de fondos externos de investigación, lo que ha permitido avanzar 2 puestos en el Ranking I+D+i 2022. Desde el lugar 44 en 2021 al lugar 42 en 2022, considerando que hasta antes de 2021 la Universidad no aparecía en el ranking. (ranking disponible en: <https://aequalis.cl/wp-content/uploads/2022/12/Innovacion.pdf>).
- Para el año 2023 se logra reactivar completamente el Fondo de Incentivo a la Investigación; ahora denominado Fondo de Incentivo a la Investigación, innovación y Creación. Durante el 2023 se dio inicio a los proyectos internos adjudicados al finalizar el 2022 y los adjudicados durante el año 2023. En total se recibieron 10 proyectos, de los que fueron adjudicados 7 proyectos. De los 7 proyectos 2 correspondieron a la Facultad de Educación y Cultura, 2 a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales y 3 a la Facultad de Ciencias de la Salud.
- Durante el 2023 se adjudicaron 4 proyectos de financiamiento externo, correspondientes a un Fondecyt Postdoctoral (ANID, Chile) en la Facultad de Educación y Cultura, un proyecto de la Fundación Eva Crane (Inglaterra) en el I3CBSEK, un contrato tecnológico con la empresa SQM en el I3CBSEK, y un proyecto FIA (Ministerio de Agricultura, Chile) en el I3CBSEK.
- Durante el 2023 se realizaron las Jornadas en Educación TEA, comprometidas en el contexto del Congreso Bial de Educación en Trastorno del Espectro Autista. La jornada se desarrolló durante el mes de Agosto en modalidad mixta, en con la colaboración de la Corporación de Desarrollo Social de Providencia. La noticia de la actividad se encuentra en el siguiente link: <https://usek.cl/ii-jornada-promocion-de-la-educacion-inclusiva-de-estudiantes-en-el-espectro-autista/>



- Durante el 2023 se llevó a cabo el Nanodays en su quinta versión con la participación de la Municipalidad de Providencia. <https://usek.cl/nanodays-2023-nanotecnologia-en-el-campus-providencia/>
- Como estaba comprometido durante el 2023 se llevó a cabo la actividad “Semillero de Investigadores”, logrando sistematizar dicho reconocimiento. Las mejores tesis adjudicadas y certificadas por títulos y grados, se encuentran en: <https://usek.cl/semillero-de-investigadores-2023/>
- Durante el 2023 se publicó un artículo indexado entre investigadores y estudiantes de la carrera de obstetricia, se presentaron 2 trabajos de congreso con estudiantes de nutrición y un trabajo de congreso con estudiantes de derecho.
- Inicio del instrumento Clases Magistrales. Durante el 2023 se llevaron a cabo 11 clases magistrales; donde investigadores USEK dieron charlas en las salas de clases de ramos atingentes a su tema de investigación. Las carreras que tuvieron charlas magistrales fueron: Obstetricia, Enfermería, Nutrición, Derecho, Psicología y Kinesiología
- Se sistematizaron los procesos de compra asociadas a proyectos, con la creación de un manual que regula la relación entre la VRAF y los investigadores con proyectos vigentes. El manual con sus respectivos anexos se encuentra en <https://drive.google.com/drive/folders/1TAdbfSKouRMUIAgL7NykXxSkCX6p89xj?usp=sharing>
- Durante el 2023 se realizó el V Workshop de la Sociedad Latinoamericana de Investigación en Abejas, SoLatInA, en el salón Ciriaco Bonet de nuestra Universidad SEK. Esta actividad recibió a más de 70 investigadores y estudiantes de posgrado de distintos países Latinoamericanos desde México hasta Chile (Argentina, Uruguay, Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia, Costa Rica, Cuba, México y Chile). <https://usek.cl/v-workshop-de-solatina/>
- Durante los últimos cinco años, los investigadores han participado en distintas redes internacionales y presentados trabajos en congresos nacionales e internacionales.

Transferencia al proceso formativo

En el ámbito de investigación con estudiantes, se ha incentivado la participación del staff de investigadores como los profesores o coordinadores de los ramos de metodología de la investigación en distintas carreras, teniendo participación importante en las carreras de Obstetricia y Neonatología, Kinesiología y Derecho.

También se crearon las asignaturas de formación general “Formulación y Evaluación de Proyectos” e “Innovación y Emprendimiento”, que consisten en un curso teórico práctico donde los estudiantes crean y desarrollan proyectos de ciencia aplicada e innovación. En su primera versión, en 2023, 34 estudiantes trabajaron 5 temáticas donde levantaron proyectos con el acompañamiento directo de la Dirección de Investigación y Posgrado. Los temas, escogidos por los propios estudiantes fueron Delincuencia Juvenil, Salud Mental, Cambio Climático y Desastres Naturales, Ambiente Laboral y Obesidad Infantil

Con el motivo de acercar la investigación que se desarrolla en la Universidad a los estudiantes, disminuyendo la brecha observada en la Encuesta del Modelo Formativo 2022, se creó un programa llamado “Clases Magistrales” en las que los investigadores de la Universidad hacen una clase dentro de una asignatura en las que su investigación es atingente, presentándole a los estudiantes un resumen de su línea de investigación. Tal como mencionamos en el apartado anterior durante el 2023 se dictaron 11 Clases Magistrales.

En esta misma línea, se llevó a cabo una formalización del programa “Semillero de Investigadores”, donde a fin de año se presentan las mejores tesis y se premia a la mejor tesis de cada facultad, entregando un certificado del “Premio Mejor Tesis del Año”. Con ello se incentiva la calidad en la producción de tesis y trabajos de titulación y se entrega un reconocimiento a los mejores trabajos.

Finalmente, se incorpora la figura del Ayudante de Investigación, que es un estudiante que apoya en actividades investigativas bajo la supervisión de un investigador principal. Sus funciones incluyen desarrollar trabajos prácticos, implementar y supervisar tareas relacionadas con la investigación, y participar en las actividades planificadas del proyecto.



Figura 72: Mecanismos de transferencia de la Investigación al proceso formativo

En los últimos cinco años se han realizado diversas actividades para la transferencia de los resultados de la investigación al proceso formativo, incluyendo la formación de posgrado, algunas de ellas:

Denominación del Proyecto de Investigación / Publicación Actividad de transferencia realizada	Años
Envío de artículos publicados con filiación USEK a jefes de carrera, para solicitar su incorporación en la bibliografía obligatoria de ramos atingentes.	2019 - a la fecha
V MEETING OF SOLATINA: workshop sobre investigación asociada a apicultura	2023
I Congreso de Educación en TEA: Congreso de 2 días donde estudiantes de magíster presentaron sus trabajos de titulación ante expertos y la comunidad	2022
II Jornada de Educación Inclusiva en TEA: Jornada donde estudiantes de magíster presentaron sus trabajos de titulación ante expertos y la comunidad	2023
NanoDays Chile: Jornada donde estudiantes aprenden sobre nanotecnología y sus usos en diversas áreas del conocimiento	Anual desde 2019
Desarrollo de un Modelo de Cuidado para Equipos Psicosociales que trabajan con Infancia y Adolescencia en Seminario de presentación de resultados del proyecto	2022

Tabla 82: Actividades de transferencia realizadas

Entre 2022 y 2023, 170 estudiantes han participado en algún tipo de proyectos de investigación, siendo en su mayoría asociados a sus proyectos de tesis, además de algunas publicaciones, participación en congresos y en proyectos internos, según el siguiente detalle:

Tipo de proyecto	N° de estudiantes participantes
Proyecto interno	3
Tesis pregrado	109
Tesis posgrado (Magíster)	25
Congreso red REVALIF	5
Publicación	3

Tabla 83: Estudiantes participantes en Investigación 2022 - 2023

Por otra parte, entre 2022 y 2023 se han desarrollado de manera sistemática actividades de socialización del Sistema de Ciencia USEK según el siguiente detalle:



Nombre y descripción de la actividad	Año	Público	Asistentes
Reunión con Centros de estudiantes. Conversatorio acerca del Sistema de ciencia, sus novedades, y las misiones USEK	2023	Centros de estudiantes	11
Focus Group con jefes de carrera e investigadores, se presentaron los resultados en investigación 2022, se identificaron brechas y se bosquejaron las Misiones USEK.	2023	Jefes de carrera e investigadores	35
Focus Group, escenarios en investigación para 3, 5 y 10 años. se buscaron brechas en el sistema de ciencia	2022	Investigadores y docentes	40

Tabla 84: Actividades de difusión con la comunidad universitaria

Para promover la participación de los estudiantes existen diversos mecanismos, como es el caso del Semillero de Investigadores Y a nivel de posgrado se creó el Congreso Bial de Educación Inclusiva de Estudiantes en el Espectro Autista, el cual se intercala con una Jornada de menor tamaño a modo de tener una actividad anual en donde egresados del Magister de Estrategia Didácticas para Trastornos del Espectro Autista presentan las mejores tesis en el área a la comunidad de profesores y familias de estudiantes en el espectro autista.

La Universidad difunde los resultados de las actividades de investigación empleando distintos mecanismos y canales, identificando oportunidades de mejora tanto en el tipo de canal como en la sistematización y difusión nacional e internacional. Por otra parte, se identifica una oportunidad de mejora en la difusión y socialización de los resultados de la actividad investigativa, especialmente en los estudiantes.

Participación en redes y otras colaboraciones

Desde la Dirección de Investigación se desarrollan dos nexos con instituciones internacionales, siendo las más importantes la relación con la Universidad Internacional SEK Ecuador y con el Instituto Max Planck. Con Universidad SEK Ecuador se mantiene una colaboración de tutorías asociadas a tesis de maestría y en el Instituto Max Planck participa como investigadora una investigadora perteneciente al Instituto Interdisciplinar en Ciencias Biomédicas (I3CBSEK) de la Facultad de Ciencias de la Salud. Esta relación permite el acceso a equipamiento de primer nivel.

Con respecto a proyectos de investigación se han realizado postulaciones conjuntas a proyectos de vinculación internacional en ANID con Universidad Internacional SEK Ecuador, UNISC Brasil y Universidad de la Empresa de Uruguay. A la fecha aún no hay proyectos adjudicados producto de estas postulaciones conjuntas.

Cabe destacar que la Universidad se orienta al desarrollo de proyectos vinculados a las necesidades del entorno, siendo ejemplo de ello los contratos tecnológicos, donde el I3CBSEK tiene uno adjudicado con la empresa SQM. Este tipo de proyectos privados de trato directo nacen de reuniones especializadas en el área donde constantemente asisten nuestros investigadores para hacer networking y actualizarse sobre las necesidades del medio.

También existe participación formal de la Universidad en la Red de Investigación Red Micro y Nano Allpa Pacha, creada en 2021 y conformada por científicos de diversos países y que aborda la problemática representada por los micro y nano plásticos en las costas americanas del Océano Pacífico. Además se mantienen relaciones con el Servicio Agrícola y Ganadero a través del I3CBSEK, con el SENAMA a través de la carrera de Trabajo Social, y con la Corporación de Desarrollo Social de la Municipalidad de Providencia, además de nexos con dos instituciones internacionales (Universidad SEK Ecuador y con el Instituto Max Planck.), identificando oportunidades de mejora en la formalización de una mayor cantidad de convenios con instituciones nacionales e internacionales en el ámbito investigativo.



Resultados de la investigación

Entre los mecanismos para promover el desarrollo de la Investigación se dispone del Fondo de Incentivo a la Investigación y el Fondo de Incentivo a la Producción Científica.

El Fondo de Incentivo a la Investigación financia proyectos internos de investigación con un máximo de \$1.500.000 anuales, a los que puede postular cualquier docente, investigador o tesista de la Universidad.

El Fondo de Incentivo a la Producción Científica entrega un incentivo para publicación de artículos científicos, capítulos de libro, libros, etc. Este incentivo es para publicaciones con filiación Universidad SEK, al cual se puede optar desde la tercera publicación para investigadores de planta jornada completa y desde la primera para quienes no son parte del staff de investigadores.

Sin considerar los sueldos de los investigadores, que se cargan a cada Facultad, se ha presupuestado los siguientes montos de recursos internos para el desarrollo de la investigación entre 2019 y 2023:

Recursos internos para el desarrollo de la Investigación (M\$)	2019	2020	2021	2022	2023
	92.22	74.08	85.71	156.49	119.94

Tabla 85: Recursos internos para el desarrollo de la investigación

El financiamiento de los proyectos de investigación proviene tanto de fuentes internas como externas. Desde el año 2019 se ha puesto énfasis en aumentar la proporción de proyectos financiados con fondos externos, como un mecanismo para fortalecer la conformación de redes y la participación en proyectos que surgen desde las demandas y necesidades del medio nacional y/o internacional.

En el año 2019 se llevaron a cabo 13 proyectos de investigación, de los que 12 se financiaron con recursos institucionales. Para 2022, la cifra fue de 8 proyectos, de los que 3 se financiaron internamente; es decir, desde un 8 % de proyectos con fondos externos en 2019 a un 62,5 % en 2022, lo que evidencia que desde el año 2021, la Universidad ha potenciado la obtención de fondos externos para el financiamiento de proyectos de investigación, identificando desafíos en cuanto a incrementar la obtención de este tipo de fondos.

Desde 2021, los proyectos que se han financiado con fondos externos se muestran a continuación:

PROYECTO	FINANCIAMIENTO
“Optimización de una matriz química de nano y micropartículas, en base a terpiridinas sustituidas, para recuperar litio de salmueras mejorando tiempo, eficiencia y cantidad de eluyente en su recuperación”. Adjudicado por el equipo liderado por el Dr. Luis Velásquez y conformado por las Dras. Macarena Rojas y Paula Solar todos del I3CBSEK. Subsidio de \$52.650.000 (USD 66,645) en una primera etapa de 8 meses. La segunda con un subsidio de \$200.000.000 (USD 253,164) adicionales.	2023 SQM
Aplicación y validación de la técnica LAMP-PCR para la identificación de patógenos endémicos y exóticos de abejas y abejorros en los sitios de producción. proyecto adjudicado por los doctores Patricia Aldea y Luis Velásquez del I3CBSEK. Tiene un subsidio de FIA de \$119.932.000 (USD 151,812) por 3 años, más la colaboración del Servicio Agrícola Ganadero (SAG).	2023 FIA
V MEETING OF SOLATINA. fondo adjudicado por la Dra. Patricia Aldea del I3CBSEK para la realización de “V MEETING OF SOLATINA” (Realización de la V Reunión de la Sociedad Latinoamericana de Investigación en Abejas). El subsidio es de £10,750.00 (USD 10,717)	2023 Eva Crane Trust Grant
Ciencia Tecnología y Sociedad para el Desarrollo Sostenible, piloto Taltal. Proyecto privado financiado por Minera Las Cenizas (MLC) adjudicado por el Dr. Luis Velásquez, Director del I3CBSEK. Colaboración entre MLC, Fundación Spatio Australis y la empresa Reservorio de Carbón como parte del “Proyecto Socio-Ambiental Taltal”. Subsidio de 105 UF (USD 4,652) mensuales por 8 meses	2022 Minera Las Cenizas
Praxis de gerencia avanzada y sistemas de aseguramiento de la calidad en programas de modalidad online desde una frónesis ontológica en el contexto del sistema universitario. Fondecyt Postdoctoral 2023, adjudicado por el Dr. Diego Marcial de la Facultad de Educación y Cultura, bajo tutoría de la Dra. Raquel Villalobos (Directora de Docencia). Proyecto de 3 años con un presupuesto total de \$89.220.000	2022 Fondecyt Postdoctoral
Generación de diálogo Chile-Perú Perú-Chile. Dra. Paula Solar, Directora de Investigación, es parte del equipo liderado por la Escuela de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile.	2022



	Fundación Konrad Adenauer
Desarrollo de un Modelo de Cuidado para Equipos Psicosociales que trabajan con Infancia y Adolescencia. Fondef IDEA I+D 2021, adjudicado por el Dr. Decio Mettifogo, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Inició en diciembre del 2021, con una duración de 2 años por el total de \$199.605.000 (USD 252,664) de subsidio.	2021 Fondef IDEA I+D 2021,
Gold albumin fluorescent nanoclusters associated to gold nanoparticles for a controlled and selective drug photothermal release for potential cancer treatment. Fondecyt de inicio 2022, adjudicado por el Dr. Simón Guerrero del I3CBSEK, el proyecto fue ejecutado durante el año 2022 con \$27.000.000 (USD 34,177) más \$4.200.000 (USD 5,316) de gastos de administración indirectos.	2021 Fondecyt de Inicio
Copper and Silver Nanocluster as Super atoms. Theoretical Studies Towards Design and Applications of Coinage Metal Fondecyt regular 2022, adjudicado como co investigador por el Dr. Raúl Guajardo del I3CBSEK.	2021 Fondecyt Regular

Tabla 86: Proyectos con fondos externos 2021 - 2023

Según se aprecia de la tabla 19.4 de la Ficha Institucional de Datos, de los 9 proyectos entre 2019 y 2023, 3 de ellos corresponden a proyectos Fondef IDEA, Fondecyt regular y Fondecyt Inicio, lo que muestra el esfuerzo institucional por avanzar en la adjudicación de estos proyectos altamente competitivos y que son considerados como un estándar de excelencia en la comunidad científica chilena. Durante el proceso autoevaluativo se concluye que es necesario incrementar aún más la participación en ese tipo de proyectos, para lo que se requiere fortalecer el equipo de investigadores y la gestión, aspectos considerados en el PEI 2023-2027.

Cabe señalar que para 2024 ya se encuentra adjudicado un proyecto para el desarrollo de una formulación nano-biotecnológica en base a fungicidas orgánicos para la prevención y tratamiento de enfermedades de la madera en frutales (código ID24I10382), correspondiente a un proyecto Fondef IDEA I+D.

Los proyectos con financiamiento de fondos internos (23 entre 2019 y 2022) consideran los recursos del Fondo de Fomento a la Investigación y se orientan a proyectos relacionados con distintos ámbitos del quehacer de la Universidad, en los que destacan los siguientes proyectos desarrollados por investigadores:

2022: Nanocirugía de Metalación en Fase de Vapor por ALD; una herramienta para el reemplazo molecular único en la Enterobactina para el descubrimiento de fármacos. Adjudicado por Dra. Mabel Moreno del I3CBSEK, Facultad de Ciencias de Salud.
Programa de ejercicio físico para estudiantes universitarios con obesidad y sobre peso sobre indicadores antropométricos y psicoemocionales. Adjudicado por la Dra. Alicia Contreras de la Facultad de Educación y Cultura

Migración en Chile como fenómeno multicultural de Derechos Humanos y como contribución a la inclusión: estudio de las etapas de las postguerras mundiales del siglo XX y, de las crisis migratorias mundiales del siglo XXI. Adjudicado por el Dr. Luis Manuel Marcano de la Facultad de Cs Jurídicas y Sociales

Prácticas del Liderazgo Directivo para la inclusión y la democratización de la gestión educativa: ¿Cómo destrabar el abordaje de la conflictividad escolar? Adjudicado por el Dr. Paulo Guerra, Facultad de Educación y Cultura

Aplicación y validación de la técnica LAMP-PCR para la identificación de patógenos endémicos y exóticos de abejas y abejorros. Adjudicado por la Dra. Patricia Aldea del I3CBSEK de la Facultad de Ciencias de la Salud

2022: Encapsulamiento de compuestos biopesticidas en nanopartículas biopoliméricas para su potencial aplicación en el control de plagas. Adjudicado por Natalia Juica de la Facultad de Ciencias de la Salud.

Detección de Micro y Nanoplásticos en agua potable de la Región Metropolitana, Chile. Adjudicado por Valeria Martínez de la Facultad de Ciencias de la Salud

2020: Estrategias didácticas innovadoras para el desarrollo de los resultados de aprendizajes y su impacto en el logro del perfil de egreso para la instalación de una cultura para el aprendizaje. Adjudicado por Juan Pablo Catalán, Facultad de Educación y Cultura

Propuesta metodológica para la creación de un programa de intervención semi- presencial en personas sedentarias con obesidad. Adjudicado por Paloma Ferrero de la Facultad de Educación y Cultura

Residuos micro plásticos como vectores de transporte de bacterias patógenas y multirresistentes a antibióticos en sistemas de agua dulce. Adjudicado por Daniel Castillo de la Facultad de Ciencias de la Salud



Desistimiento en jóvenes infractores en Chile. Factores que favorecen procesos de cambio. Adjudicado por Decio Mettifogo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

2019: Condiciones de posibilidad para la violencia institucional en los discursos de las comisiones investigadoras del sistema de protección a la infancia vulnerada en Chile. Adjudicado por Krisna Tolentino de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Comparación de las cualidades físicas detectadas por dermatoglifia 2000 jóvenes chilenos y extranjeros de 14 a 19 años. Adjudicado por Ignacio Gallardo de la Facultad de Educación y Cultura

Pedagogía de la memoria y de los DDHH en Chile. Adjudicado por Angela Silva de la Facultad de Educación y Cultura

Desarrollo semántico léxico en la etapa telegráfica II. Adjudicado por Franklin Sentis de la Facultad de Educación y Cultura

Desarrollo de una herramienta para teragnosis a base de nanopartículas recubiertas con clúster de Albúmina en tratamiento y detección de cáncer y/u otras enfermedades. Adjudicado por Simón Guerrero de la Facultad de Ciencias de la Salud

Narrativa sobre el control de siniestralidad como violencia institucional en el trámite de las pensiones de invalidez en Chile 2019-2020. Adjudicado por Krisna Tolentino de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Implementación de una cultura evaluativa de los aprendizajes en la Universidad SEK. Adjudicado por Juan Pablo Catalán de la Facultad de Educación y Cultura

Estudio del efecto anti-diabético de *Vaccinium corymbosum* (arándano alto) in vitro. Estudio base para nuevas pautas alimentarias basadas en dietoterapia, nutraceuticos y alimentos medicos. Adjudicado por Paula Solar de la Facultad de Ciencias de la Salud.

Sobrecarga y equilibrio ocupacional en cuidadores de niños y niñas con trastorno del espectro autista en el Centro de Atención de Terapia Ocupacional Infantil de la Universidad SEK. Adjudicado por Blanca Flores de la Facultad de Ciencias de la Salud.

Validación de un cuestionario para estimar hábitos sedentarios en escolares. Adjudicado por Caterina Fazzi de la Facultad de Educación y Cultura.

Obtención de bioplásticos activos a partir de desechos agroindustriales con potenciales aplicaciones en la industria de empaques. Adjudicado por Sindy Devis de la Facultad de Ciencias de la Salud.

Uso de luz ultravioleta para disminución de las infecciones adquiridas en forma intrahospitalaria, estudio piloto en Hospital San Juan de Dios. Adjudicado por Luis Velásquez de la Facultad de Ciencias de la Salud.

Tabla 87: Proyectos con fondos internos

Como se aprecia de las tablas anteriores, la Universidad realiza investigación, en ámbitos de su quehacer y asociado a las carreras y programas que imparte, siendo un desafío el lograr niveles similares de desarrollo de la actividad investigativa en todas las Facultades, fortaleciendo para ello la estructura, la dotación de investigadores y otros aspectos de acuerdo a los objetivos planteados en el PEI 2023-2027.

Ante el reto de equilibrar el desarrollo investigativo en todas las Facultades, de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional para el periodo 2023-2027, la Universidad se enfrenta también al desafío de mejorar su oferta de posgrado. Se han emprendido procesos autoevaluativos desde 2022 que buscan no solo alcanzar dicha acreditación sino también potenciar la sinergia entre la investigación y la enseñanza postgraduada. Esta integración estratégica se anticipa como un pilar para fomentar un ambiente académico en el que la investigación enriquezca y se vea enriquecida por programas de posgrado acreditados.

La Universidad no cuenta actualmente con programas de posgrado acreditados, sin embargo, en 2022 se iniciaron procesos autoevaluativos de dichos programas, con el fin de avanzar hacia su acreditación en el mediano plazo.

El desarrollo de patentes es un proceso incipiente, contando a la fecha solo con una patente solicitada en 2024. Lo mismo ocurre con los registros de [propiedad intelectual](#) con una solicitud efectuada en 2024.

En relación con las publicaciones, cuyo detalle se encuentra en la tabla 19.1 de la Ficha Institucional de Datos, se realizó un análisis crítico a partir de la evolución de la producción científica que indica que hay un aumento general en la cantidad total de publicaciones desde 26 en 2018 hasta 88 en 2022, aunque se observa una leve disminución en 2023 con 81 publicaciones, con un crecimiento sostenido en las publicaciones indexadas en



Scopus, lo que puede ser observado como es un indicador positivo de la calidad y el impacto internacional de la investigación de la Universidad. Las publicaciones consideran las áreas de Salud, Humanidades y Ciencias Sociales y Educación, no existiendo publicaciones en el área de Administración, lo que presenta un desafío, en sentido de lograr niveles similares o equivalentes por área y Facultad. Las publicaciones WOS muestran alguna variabilidad, pero se observa una tendencia general al alza en todas las áreas de conocimiento, indicando una mejora en la calidad de investigación.

Las áreas de Salud y Educación muestran un aumento progresivo en publicaciones indexadas, mientras que Humanidades-Ciencias Sociales presenta mayor variabilidad, lo que sugiere la necesidad de revisar las estrategias para mantener el impulso en la producción de investigación indexada. El alto número de publicaciones en la categoría "Otras" podría indicar una producción científica orientada a foros locales o de menor impacto, por lo que resulta necesario considerar la importancia de estas publicaciones para la estrategia de investigación de la Universidad e implementar sistemas de seguimiento y evaluación para revisar las tendencias en la publicación y realizar los ajustes necesarios. La evolución de la cantidad de publicaciones por tipo y total se muestra a continuación:

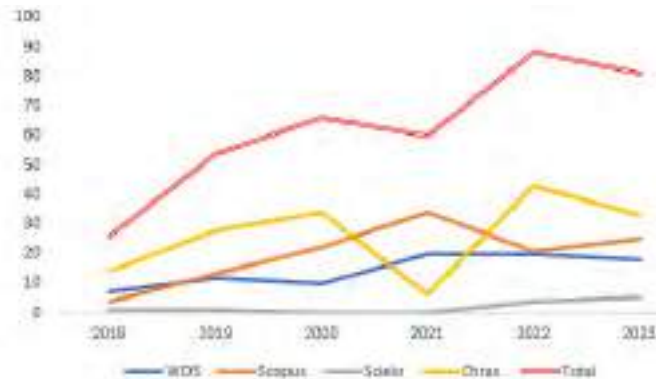


Gráfico 4: Evolución de la producción científica 2018 - 2023

Durante el período de pandemia, las actividades presenciales disminuyeron al mínimo. Este hecho provocó una disminución en las actividades experimentales y un aumento en el tiempo disponible para realizar procesos de escritura. Esto se tradujo en aumento en el índice de publicaciones Scopus en los años 2020 y 2021.

Si bien la cantidad de publicaciones es un indicador de productividad, no necesariamente refleja la calidad o el impacto. Es importante evaluar también las citas y la relevancia de las investigaciones publicada. El promedio del índice de impacto de las publicaciones de los últimos 5 años es de 2,28, con una moda de 1.83. Los cuartiles de publicación son 31.7% en Q1, 24.6% en Q2, 36.5% en Q3 y 7,1% en Q4.

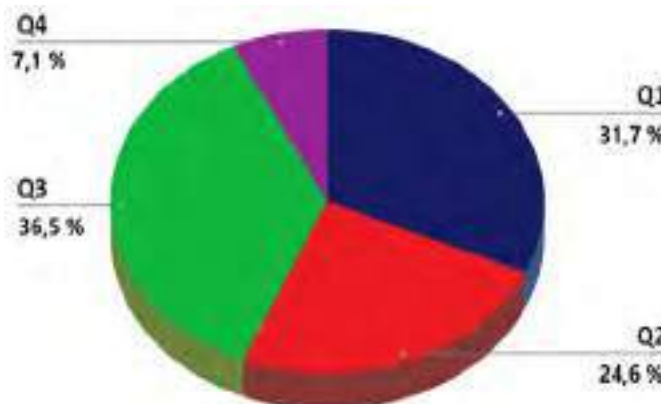


Gráfico 5: Índice de impacto de las publicaciones 2019 – 2023 (cuartiles de publicación)



- La distribución de publicaciones en diferentes cuartiles muestra un perfil equilibrado de la investigación, con énfasis en Q1 y Q2 (56,3%), lo que refleja una estrategia de publicación que favorece revistas con alto impacto, lo que resulta beneficioso para la visibilidad y reputación de la Universidad, sobre todo considerando que se trata de una institución pequeña. Tal como mencionamos anteriormente durante el año 2020 este indicador fue del 43%, por lo que en los últimos 4 años se ha incrementado el impacto de las publicaciones en un 13,3%. Mientras que los indicadores son en general positivos, la Universidad se plantea como desafío aspirar a incrementar el porcentaje de publicaciones en Q1, pues la moda más baja que el promedio sugiere que mientras algunos investigadores publican en revistas de alto impacto, existe un número significativo de publicaciones en revistas con impacto más bajo.

RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

FORTALEZAS

1. El compromiso con el desarrollo de la Investigación ha permitido aumentar el número de proyectos con financiamiento externo y las publicaciones indexadas, lo que ha impactado en la mejora paulatina de los indicadores de investigación.
2. La Universidad ha hecho un esfuerzo significativo por establecer y fortalecer redes colaborativas, lo que ha permitido incrementos a partir del año 2021.

DEBILIDADES

1. Se identifica el desafío de lograr un desarrollo uniforme de la investigación en todas las Facultades, para consolidar la integración total de la investigación en el quehacer universitario, tanto en el pre como en el posgrado.
2. Aunque existen colaboraciones importantes y convenios suscritos, se reconoce la necesidad de formalizar y expandir más los convenios con instituciones nacionales e internacionales, para potenciar la participación en redes colaborativas y convenios formales nacionales e internacionales.
3. A pesar del inicio de procesos autoevaluativos de los programas de posgrados, aún no hay programas acreditados.
4. A pesar de los esfuerzos por aumentar la obtención de fondos externos, se reconoce el desafío de incrementar significativamente estos recursos, para mejorar la capacidad institucional de participar en investigaciones competitivas a nivel nacional e internacional.
5. Se debe mejorar tanto en el tipo de canal como en la sistematización de la difusión y socialización de los resultados de la investigación, particularmente hacia los estudiantes, con el fin de mejorar la transferencia y el impacto de la investigación en el proceso formativo.
6. Si bien se ha avanzado en las publicaciones indexadas, es necesario aumentarlas para alcanzar niveles de mayor desarrollo de investigación, que se reflejen en el crecimiento de los indicadores pertinentes.

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CRITERIO A EXAMINAR

X		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3



VI. APARTADO PARA UNIVERSIDADES QUE IMPARTEN FORMACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL

Criterio 1. Oferta formativa

De acuerdo al Plan Estratégico Institucional de la Universidad SEK y a su Modelo Formativo, la oferta académica en Técnicos de Nivel Superior Universitario se encuentra en consonancia con el desarrollo de una oferta académica que incluye diferentes modalidades de enseñanza – aprendizaje: presencial, semipresencial y virtual, y fomenta la prosecución de estudios y la educación continua en pregrado.

Dentro de las orientaciones del Proyecto Académico Universitario se declara que la Universidad ha propuesto desarrollarse en las áreas definidas en su proyecto académico, en el contexto de su Modelo Formativo, y abierto a la integración de individuos con capacidades diversas. Respecto de esto último, la formación técnica en Universidad SEK constituye un eslabón más en la cadena de educación continua expresada en su oferta académica, otorgando posibilidades de formación a postulantes que, por ejemplo, se desempeñan en el mundo laboral, sin certificaciones de educación formal, egresados de enseñanza media técnico-profesional, egresados de enseñanza media científico-humanista, así como otros trabajadores.

Estos contingentes de posibles estudiantes pueden en Universidad SEK comenzar certificando un nivel técnico y continuar con uno profesional con grado académico. Estos aspectos se materializan a través de cada uno de los componentes del Modelo Formativo.

Para el diseño de la oferta académica de programas TNS se cuenta con distintos procesos, procedimientos, manuales e instructivos que buscan disponer de una oferta académica pertinente, actualizada y que permita el crecimiento de la matrícula nueva y total. Estos procesos, procedimientos, manuales e instructivos no establecen diferencias en base al nivel, ni jornada, modalidad o tipo de formación, por cuanto la fundamentación y los elementos del diseño curricular aplican por igual a todos los programas.

Para la incorporación de una carrera TNS a la oferta académica, la Facultad que la presenta debe completar el Proyecto de Carrera, en el que se solicitan, entre otros, antecedentes que permitan fundamentar la creación de la carrera, la coherencia con los propósitos institucionales y los respectivos proyectos académico y financiero.



Figura 73: Elementos para la fundamentación de la apertura de una carrera TNS

Los proyectos de carrera, anexos a este informe, dan cuenta del cumplimiento de las políticas y orientaciones institucionales en lo referido a los elementos que se deben considerar para la creación de nuevas carreras y programas en la Universidad, considerando todos los elementos mencionados.

En el año 2021, la Universidad abrió 7 programas de nivel técnico superior⁴⁶, logrando resultados de admisión en tres de ellos: TNS en Enfermería, TNS en Preparación Física y TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica.

⁴⁶ TNS en Gestión Logística, TNS en Comercio Exterior, TNS en Enfermería, TNS en Trabajo Social, TNS en Educación Diferencial Inclusiva, TNS en Preparación Física y TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica



Del análisis de los datos de matrícula, se observa un aumento en la matrícula nueva de los programas Técnicos de Nivel Superior (TNS), que creció de 20 estudiantes en 2021 a 91 en 2023, según el siguiente detalle:

Matrícula anual de estudiantes nuevos en programas TNS	2021	2022	2023
TNS en Enfermería		11	
TNS en Preparación Física		44	49
TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica	20	22	42
TOTAL MATRÍCULA NUEVA TNS	20	77	91

Tabla 88: Evolución matrícula nueva TNS

La matrícula de los programas TNS ha presentado la siguiente evolución en su matrícula nueva y total desde el año 2021, según se desprende de las tablas 3.1, 3.2 y 3.3 de la Ficha Institucional de Datos, considerando en cada año la suma de la matrícula nueva tanto del primer como del segundo semestre:

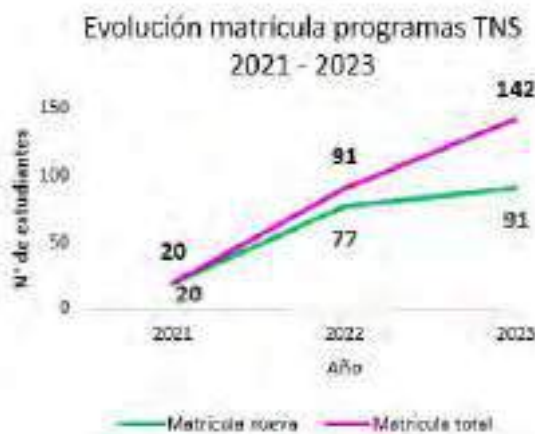


Gráfico 6: Evolución de la matrícula TNS

S

La carrera de TNS en Enfermería presentó resultados de retención muy descendidos en relación a los promedios institucionales y del sistema, por lo que, luego de revisar las tendencias en el sistema y las políticas institucionales en torno a apertura y cierre de carreras, se decidió suspender el ingreso a TNS en Enfermería y luego cerrarla. En el caso de TNS en Comercio Exterior, TNS en Trabajo Social y TNS en Educación Diferencial Inclusiva, considerando que desde su incorporación a la oferta académica no tuvieron matrícula, en el año 2024 se eliminaron de la oferta académica. La carrera TNS en Gestión Logística se mantuvo en oferta hasta 2024, y se está evaluando su cierre. Si bien se observa que el crecimiento ha sido más lento de lo esperado, al año 2023 las carreras TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica y TNS en Preparación Física han mantenido una matrícula constante en los últimos años y a contar de 2023 se logra una matrícula que se acerca a las definiciones institucionales para las carreras del nivel TNS, que consideran 60 vacantes anuales, es decir, en 2023 se logran coberturas del 70% y el 82% para esos programas, respectivamente.

En el año 2022 se presentó a la CNA una solicitud para incorporar una nueva carrera TNS a la oferta, Técnico de Nivel Superior en Análisis Químico y Biológico, cuyo proyecto se ajusta igualmente a las especificaciones señaladas anteriormente, considerando la revisión de elementos referidos a la consistencia con el proyecto institucional, requerimientos observados en el ámbito laboral, tendencias en la industria, entre otros. Sin



embargo, este programa no se encuentra en la oferta académica actual por cuanto la solicitud de apertura fue rechazada por la CNA.

La carrera TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica se dicta en modalidad online, con un total de 1.958 horas online y 1.044 horas de trabajo autónomo, con un total de 120 créditos. La Práctica Profesional se desarrolla en modalidad presencial. En el caso de TNS en Preparación Física la carrera contempla 333 horas presenciales, 1.458 horas online y 1.905 horas de trabajo autónomo, con un total de 150 créditos.

La Universidad ha ajustado su oferta académica basándose en un análisis de sus propósitos estratégicos, las condiciones del mercado laboral y su viabilidad interna. La universidad se enfoca en potenciar áreas que considera críticas y sostenibles, demostrando una capacidad de autorregulación y un compromiso con la calidad. Las decisiones sobre la apertura o cierre de programas se basan en proyecciones estratégicas, demanda de mercado y recursos internos, revisadas anualmente por el Consejo Universitario para definir vacantes y aranceles de manera diferenciada por programa.

Lo anterior permite concluir que se cuenta con políticas y mecanismos para definir la oferta de carreras TNS, oferta que resulta concordante con los propósitos institucionales, considerando fundamentos que surgen del análisis del entorno y de las necesidades y requerimientos del sector productivo asociado. Además, se ha realizado un análisis de los resultados a la fecha en cuanto a retención y resultados de matrícula, considerando que estos programas tuvieron sus primeros titulados en agosto de 2023, por lo que no es posible realizar análisis de titulación oportuna ni empleabilidad, si bien los mecanismos institucionales para ello están diseñados y aplicados a los programas que si cuentan ya con titulados. De acuerdo a estos análisis, se han adoptado decisiones relativas al cierre de programas de acuerdo a lo que indican las políticas institucionales. Todas estas decisiones constan en las actas del Consejo Universitario.

Finalmente, cabe destacar que en el proceso de autoevaluación institucional, el 91,5% de los estudiantes encuestados pertenecientes a las carreras TNS, evalúa en forma positiva el desempeño institucional en los criterios referidos a la Docencia y resultados del proceso formativo. La valoración positiva por carrera y total se muestra en la tabla a continuación:

Dimensión	TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica	TNS en Preparación Física	General
Docencia y resultados del proceso de formación	93,3%	87,4%	91,5%

Tabla 89: Resultados de encuesta de autoevaluación en las carreras TNS

RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

FORTALEZAS

1. La Universidad muestra una oferta de programas TNS que está alineada con la Misión y los Propósitos Institucionales.
2. Se evidencia la existencia y aplicación sistemática de políticas que guían las decisiones referidas a apertura y cierre de los programas TNS, así como de toda la oferta formativa de la Universidad.
3. En el proceso de definición de su oferta educativa, se consideran aspectos referidos tanto al contexto interno como externo, para asegurar que los programas sean pertinentes y respondan a las necesidades del entorno.
4. Se monitorean los resultados de la oferta formativa para apoyar la toma de decisiones respecto de apertura o cierre de los programas.



Existen orientaciones formales y claras respecto de la definición de los perfiles de ingreso y de egreso, que se aplican a todos los programas sean de nivel profesional o TNS. Todas estas orientaciones están contenidas en los manuales, protocolos e instructivos que emanan desde la Vicerrectoría Académica, siendo esta la instancia que valida el diseño de todos los programas, por lo que no es posible que se diseñen programas que no cumplan estrictamente con las disposiciones institucionales al respecto. Posteriormente, la Vicerrectoría de Administración y Finanzas valida el proyecto financiero y se presentan las propuestas al Consejo Universitario. Este proceso busca asegurar la aplicación homogénea de las directrices institucionales en cuanto a la nueva oferta y también respecto de la actualización de los planes y programas.

Las orientaciones para la elaboración de Perfiles Profesionales Técnicos de Nivel Superior Universitario en la Universidad USEK, se centran en la coherencia del proyecto académico de las carreras TNS con los objetivos del Modelo Formativo de USEK, señalando que los perfiles de egreso deben estar actualizados y responder a las tendencias y requerimientos necesarios para enfrentar los desafíos del mercado laboral, identificando y relacionando los aprendizajes con el futuro desempeño laboral.

Además, el texto aborda elementos clave que deben ser considerados en el diseño del [proyecto académico](#).

Cabe señalar que las carreras TNS actualmente vigentes en la Universidad fueron diseñadas antes del año 2021, por lo que en 2023 se inició la revisión de los perfiles de egreso para incorporar los elementos que en el año 2021 la Subsecretaría de Educación Superior entregó al Ministro como propuesta del Marco de Cualificación Técnico Profesional (MCTP), en línea con las acciones iniciadas por el [Mineduc en abril de 2023](#), para acelerar la instalación del marco.

En lo específico, el perfil de egreso se construye en base a la matriz genérica para la construcción de los perfiles de egreso (basada en las glosas genéricas y los objetivos de cada ciclo de formación), de modo de alinear todos los elementos del currículo, que permiten, entonces, la definición de los resultados de aprendizaje y capacidades por asignatura y sus respectivos descriptores, lo que orienta la definición de las estrategias metodológicas y de evaluación, así como la definición de los perfiles de los docentes. Estos mecanismos se aplican de manera sistemática en todos los programas, ya sean del nivel TNS, profesional o de posgrado, asegurando entonces la correcta implementación del Modelo Formativo.

A modo de ejemplo, se muestra la definición del perfil de egreso de la carrera TNS en Preparación Física, en la que se evidencia la aplicación de los elementos anteriores, revisada con el MCTP.

Atributos de entrada		Ciclo Básico de la Carrera	Ciclo Profesional de la Carrera	Ciclo Síntesis de la Carrera	Atributos Específicos o Glosas del Perfil de Egreso de la Carrera
Contexto sociocultural	Perfil de ingreso de la Carrera o Programa Según promoción de ingreso para cada carrera. (Ver datos en (a))	Explicar los fundamentos básicos y clasificaciones generales de las ciencias de la actividad física y del deporte en conjunto con las disciplinas complementarias que aportan a la profesión.	Utilizar los fundamentos básicos y clasificaciones generales de las ciencias de la actividad física y del deporte en conjunto con las disciplinas complementarias que aportan a la profesión.	Desempeñarse profesionalmente en acciones eficaces para el logro de los propósitos de la actividad física y deportiva en sus diversos contextos.	Comprende, previene, diagnostica problemas complejos de acuerdo a parámetros, genera y aplica soluciones, planifica y administra los recursos, se desempeña con autonomía en actividades y funciones especializadas y está capacitado para supervisar a otros en el contexto social de la actividad física desde una mirada científica y documentada en el que se inscriben los saberes de nivel Técnico Profesional.
		Aplicar fundamentos básicos y clasificaciones generales de la actividad física y del deporte en conjunto con las disciplinas complementarias que aportan a la profesión.	Aplicar fundamentos básicos y clasificaciones generales de la actividad física y del deporte en conjunto con las disciplinas complementarias que aportan a la profesión en diversos ámbitos y realidades sociales.	Construye planes de acción para el logro de los propósitos de la actividad física y deportiva en sus diversos contextos para promover la calidad de vida de la población.	Maneja la base conceptual y/o del conjunto de saberes fundamentales, cambios e innovaciones que ocurren en los contextos donde se desempeña.
		Reconocer el respeto y el diálogo como partes fundamentales para el ejercicio de su labor profesional.	Valorar los aspectos éticos y valóricos vinculados a la actividad física y el deporte en conjunto con las disciplinas complementarias.	Tender al ejercicio de la profesión con responsabilidad, tolerancia e inclusividad desde la libertad promoviendo el diálogo.	Maneja los procedimientos fundamentales, entornos diversos de trabajo desplegando su capacidad de liderazgo y de comunicación eficaz, capacidad de autocrítica, autonomía y manejo ético del quehacer profesional.
					Comprende los saberes emergentes de acuerdo a requerimientos de calidad del área de la actividad física, el deporte y de la salud con proyección en la gestión proyectos y programas. Elabora proyectos considerando las tecnologías pertinentes para la intervención y el deporte y la actividad física. Ejerce la profesión con responsabilidad, tolerancia, exclusividad y promoviendo el diálogo, en el contexto de una visión global de la sociedad.

Figura 75: Matriz de construcción del Perfil de Egreso de TNS en Preparación Física



Considerando las orientaciones y el sentido de los programas TNS, las actividades prácticas tienen una especial importancia en el diseño y la ejecución del plan de estudios, por lo que se incorporan formalmente, cuando es requerido, actividades prácticas en las asignaturas del plan de estudios, estudios de caso y prácticas tempranas, como una estrategia que busca contextualizar el aprendizaje de los estudiantes y generar instancias de acercamiento temprano al desempeño laboral, esto a través de convenios formales con los que cuenta la Universidad y en algunos casos en coordinación con la Dirección de Vinculación con el Medio.

Por ejemplo, en el caso de TNS en Preparación Física, por la naturaleza del programa, se incluyen cuatro prácticas tempranas y una práctica técnica, además de contemplar en el plan de estudios y en los programas de asignaturas, actividades prácticas. Las prácticas tempranas y técnica están formalmente definidas y son evaluadas de acuerdo a las orientaciones contenidas en el [Instructivo de prácticas tempranas](#) de la carrera, que define los requisitos, centros de práctica y evaluación, entre otros aspectos. Igualmente se cuenta con un [Instructivo de asignatura para la elaboración de proyectos deportivos Carrera de Técnico Superior en Preparación Física](#), que orienta el desarrollo de proyectos asociados también a actividades prácticas de la carrera.

En el caso de TNS en Educación Parvularia y Básica se considera una asignatura de estudio de caso y una práctica profesional, además de definir en los programas de asignaturas un conjunto de actividades prácticas que permiten contextualizar y otorgar pertinencia al proceso formativo. La evaluación de la práctica se norma en sus aspectos de ejecución y evaluación a través del [Instructivo de Práctica Laboral y Examen de Título de la Carrera Técnico de Nivel Superior en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica](#).

Como se ha señalado en el criterio anterior, los primeros titulados de estos programas datan de agosto de 2023, por lo que aún no se han aplicado los mecanismos de seguimiento de titulados y resultados de empleabilidad definidos institucionalmente, por lo que se espera, a contar de 2026 disponer de información sistematizada para aportar al proceso de revisión y actualización curricular considerando retroalimentación de titulados y empleadores.

RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

FORTALEZAS

1. El Modelo Formativo se aplica de manera consistente con el perfil de ingreso de los estudiantes de los programas TNS, facilitando una base coherente para el desarrollo de sus competencias y habilidades. La implementación de los distintos componentes del Modelo se monitorea a través de reportes, informes e indicadores que permiten efectuar ajustes cuando es necesario.
2. Existencia de una normativa clara y procesos formales y sistemáticos para la actualización curricular asegura los objetivos educativos y el ajuste de los perfiles de egreso tanto a los propósitos institucionales como a las demandas disciplinarias y profesionales, con procesos de revisión y de análisis de contexto interno y externo periódicos.
3. Consistentemente con el perfil de egreso de las carreras TNS, se incorporan actividades prácticas que contextualizan el aprendizaje y se desarrollan a través de convenios formales. Estas actividades son evaluadas sistemáticamente a través de reglamentos, instructivos y formatos diseñados para esos efectos.
4. La Universidad ha desarrollado e implementado diversos mecanismos para cautelar el logro del perfil de egreso independientemente de la modalidad de enseñanza, que consideran las rutas de aprendizaje y herramientas metodológicas específicas para la modalidad online.
5. El diseño curricular se enmarca en los lineamientos institucionales y se adecua a las características de ingreso de los estudiantes, incorporando diversos aspectos tales como Programa de Acompañamiento y Permanencia Estudiantil incluido en el primer semestre, una estructura curricular de avance paulatino por ciclos, el proceso de titulación incluido dentro del plan de estudios, elementos que apoyan la progresión académica.



DEBILIDADES

No se observan debilidades en relación a las carreras TNS

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CRITERIO A EXAMINAR

	X	
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

El posicionamiento en nivel 2 tiene relación con que los primeros titulados de estos programas datan de agosto de 2023, por lo que aún no se han aplicado los mecanismos de seguimiento de titulados y resultados de empleabilidad definidos institucionalmente.

Criterio 3. Acceso y progresión de las y los estudiantes

Como se explicó en el análisis del Criterio 2 del subsistema universitario, el sistema de admisión de la Universidad USEK está alineado con el Modelo Formativo, que busca acoger a estudiantes de diversas realidades. Específicamente en los programas Técnicos de Nivel Superior (TNS), la Universidad establece criterios claros de admisión, difundidos a través de su Reglamento Académico y diversos medios informativos. Existen [reglamentos](#), manuales y procedimientos que regulan el proceso de admisión para todos los programas. En el reglamento general de pregrado se especifican, entre otros aspectos, la organización del plan de estudios, normas relacionadas con el cuerpo docente, los requisitos para la incorporación de estudiantes, los tipos de ingreso, la participación estudiantil, carga académica, reconocimiento de estudios previos, sistema de evaluación, programas de apoyo académico, disciplina, prácticas y titulación. Todo lo anterior, facilita un proceso ordenado e informado, accesible para los postulantes a los distintos programas, entre ellos los del nivel técnico superior.

La Universidad gestiona anualmente el número de vacantes por programa basándose en análisis que consideran tanto factores internos como externos, ajustando su capacidad operativa y expectativas de crecimiento. En el caso específico de los programas TNS, se establecen para ellos 60 vacantes anuales que pueden distribuirse entre la matrícula del primer y del segundo semestre, considerando la capacidad operativa y las expectativas de crecimiento, asegurando que los recursos estén alineados con los requerimientos de los respectivos planes de estudios, como es el caso de las instalaciones deportivas arrendadas en el Estadio Santa Laura para las actividades de la carrera TNS en Preparación Física y para la carrera profesional Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.

Considerando que los programas TNS vigentes se iniciaron en 2021 con los primeros titulados en agosto de 2023, no es posible efectuar análisis respecto de la efectividad de posibles articulaciones con otros programas en la Universidad. Está previsto que eventualmente los titulados de TNS en Preparación Física puedan incorporarse a la carrera profesional de Ciencias de la Actividad Física, aspecto que se encuentra regulado en el [Reglamento de Reconocimiento de Estudios](#) del año 2020.

Un aspecto que presenta una oportunidad de mejora es el desarrollo de mecanismos de articulación con la Educación Media Técnico Profesional, con el fin de adoptar acciones basadas en las establecidas en el [Acuerdo Nacional de Articulación](#), toda vez que el Acuerdo solo considera a los CFT Estatales y a los CFT e IP con al menos 4 años de acreditación.

La Universidad USEK ha desarrollado un sistema de apoyo a todos los estudiantes de pregrado, ampliamente comentado en el capítulo referido al Criterio 2 del subsistema universitario. El sistema se aplica en los programas técnicos de nivel superior (TNS) con las mismas herramientas y procesos, abarcando desde la



inducción de los estudiantes, el apoyo continuo durante su trayectoria académica y hasta la titulación, cautelando así su desarrollo y permanencia en la Universidad.

El proceso de inducción a los estudiantes de nuevo ingreso constituye un componente esencial de las estrategias de acogida de la universidad, articulado por la Dirección de Docencia con la colaboración de todas las unidades académicas y administrativas. Este programa se estructura para brindar una experiencia integral y está dirigido a todos los estudiantes de primer año, sin importar la modalidad de estudios que hayan elegido.

A través de una serie de actividades planificadas, el proceso de inducción busca familiarizar a los estudiantes con la Visión y Misión de la institución, así como con los recursos y servicios disponibles que facilitarán su trayectoria universitaria. Entre estas actividades se incluyen presentaciones institucionales a cargo de la Vicerrectoría Académica y los decanos, las cuales tienen el propósito de motivar y orientar a los nuevos ingresos. Además, se imparten presentaciones funcionales que abarcan desde la reglamentación universitaria hasta el uso de recursos tecnológicos y plataformas educativas, como E-campus y Teams. Complementariamente, se ofrecen sesiones enfocadas en el bienestar estudiantil, incluyendo información sobre autocuidado, seguridad, y normativas de convivencia y cumplimiento, abordando temas como la prevención de acoso y discriminación. Además considera la acogida académica por carrera, en la que los jefes de carrera junto a sus equipos académicos proporcionan información detallada sobre los planes de estudio, perfiles y expectativas académicas. Este enfoque asegura que cada estudiante reciba información relevante y específica para su programa educativo, promoviendo un comienzo informado y seguro en su vida universitaria, con foco en las características específicas de cada programa de acuerdo al nivel, modalidad, jornada y tipo.

Este sistema demuestra el compromiso con el desarrollo y la permanencia de los estudiantes, proporcionando un marco de apoyo continuo que contribuye a la experiencia educativa general. Sin embargo, y como se señaló anteriormente, a partir de análisis derivados de entrevistas con estudiantes y tutores del Programa de Acompañamiento Estudiantil, se ha detectado la necesidad de intensificar la difusión de información relevante a lo largo del año académico, que incluya también una mayor participación del equipo de tutores.

En el Modelo Formativo, el componente de Incorporación, Acogida y Permanencia Estudiantil se hace cargo de acoger al estudiante desde que ingresa hasta que egresa y es el Plan de Acompañamiento el que establece el conjunto de dispositivos y apoyos requeridos, ya relatados en el capítulo referido al Criterio 2 del subsistema universitario y que considera los siguientes elementos:



Figura 76: Dispositivos de Acompañamiento Estudiantil



En el caso de los programas TNS, en los respectivos planes de estudios se encuentra incorporada la asignatura del programa de acompañamiento, que se ubica en el primer semestre y corresponde al ciclo básico y que responde al siguiente descriptor:

Programa de Acompañamiento (2 horas semanales)	La asignatura se desarrolla de manera teórica, cuyo objetivo es apoyar al estudiante desde el primer semestre de ingreso a la Universidad. La Institución reconoce la importancia de hacer acompañamiento al estudiante en su inserción a la vida universitaria como parte inicial del proceso de formación profesional.
--	--

Tabla 90: Descriptor de la asignatura Programa de Acompañamiento en la carrera TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica

En el caso de los tutores, cada carrera (incluyendo las del nivel técnico superior) cuenta con un tutor que cubre la asignatura Programa de Acompañamiento y además trabaja con la plataforma Sistema de Gestión de Permanencia (SGP). Cabe señalar que las dos carreras TNS vigentes cuentan con su tutor asignado, seleccionado específicamente de acuerdo al perfil de la carrera.

Como ya se indicó anteriormente, los procesos de Bienestar y Vida Universitaria están a cargo de la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE), que tiene como objetivo contribuir al desarrollo estudiantil mediante la gestión de beneficios, además de la implementación de un conjunto de actividades complementarias y de apoyo a la docencia en el marco del Modelo Formativo, principalmente, en el contexto del componente de acogida y permanencia estudiantil. Finalmente, en esta línea el programa [USEKCONTIGO](#) coordina el conjunto de las acciones desarrolladas por las distintas áreas de la Universidad relacionadas con el apoyo a "la calidad de vida, sana convivencia, bienestar, diversidad, equidad de género e inclusión de la comunidad USEK" por lo cual en este programa participan la Dirección de Docencia, a través de su Unidad de Acompañamiento Estudiantil, la Dirección de Comunicaciones, la Dirección de Asuntos Estudiantiles, y el Centro de Atención Psicológica (CAPS) dependiente del Centro de Atención Integral de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales y la Dirección de Gestión de Personas.

En relación al seguimiento de la progresión estudiantil, se elaboran informes periódicos del seguimiento de indicadores de la progresión de los estudiantes, especialmente los indicadores de retención a primer año, retención total y los indicadores de titulación. En el caso de los programas TNS no se han incorporado indicadores de titulación, toda vez que los primeros titulados son de agosto de 2023. El seguimiento de los indicadores de retención ha permitido a la Universidad tomar decisiones como, por ejemplo, la suspensión de ingreso al programa de TNS en Enfermería que además de bajos resultados de matrícula, mostró también un resultado de retención del 27,3% de la cohorte de inicio.

En el caso de los programas TNS vigentes con admisión, el indicador de la cohorte 2022 se sitúa en 42,9% para el caso de TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica y un 54,8% para TNS en Preparación Física. Los datos disponibles (dado que estos programas son de reciente data) no permiten extraer conclusiones respecto de tendencias. Se debe considerar en este punto que, en el sistema, la retención promedio de los programas de TNS en modalidad online asciende a un 60,9% según el informe SIES de retención 2022, por lo que el desempeño de estas carreras aún debe ser mejorado.

En relación a lo anterior, como se indicó en el capítulo referido al Criterio 2 del subsistema universitario, la Universidad ha abordado el problema de la retención estudiantil con diversas estrategias, entre las que destacan principalmente dos grandes líneas de acción: El Sistema de Gestión de Permanencia (SGP) y el Comité de Retención Institucional (CRI), ya detallados. Las acciones tanto del SGP como del CRI, se aplican a todos los programas sin distinción de nivel, jornada, modalidad o tipo de programa, por lo que se espera en el mediano plazo observar una tendencia creciente en la retención de estos programas.



Otro de los mecanismos utilizados para el seguimiento, apoyo y retroalimentación del avance de los estudiantes es la Evaluación Integrada, ya descrita en los capítulos anteriores. En el caso de TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica, esta evaluación se aplicó en 2022 y se elaboró un plan de mejora a partir de los resultados. Lo propio en el caso de TNS en Preparación Física, cuya aplicación se realizó en el año 2023.

RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

FORTALEZAS

1. Se evidencia una alineación efectiva entre el sistema y los mecanismos de admisión de las carreras TNS y su Modelo Formativo, asegurando que el proceso de admisión sea pertinente a estudiantes de diversas realidades.
2. Los planes y programas de estudio, así como los procesos y mecanismos asociados al componente de Acogida y Permanencia del Modelo Formativo USEK, responde a las características de los estudiantes que ingresan a los programas TNS.
3. Se realiza un seguimiento periódico y sistemático de los indicadores de retención estudiantil de los programas TNS, los que son difundidos a todas las unidades académicas y de gestión, con el fin de apoyar el proceso de toma de decisiones.
4. Se aplica una evaluación integrada en los programas TNS, diseñada acorde al perfil de egreso de cada programa y que ha permitido diseñar e implementar planes de mejora.
5. Existen diversos procesos y mecanismos que se aplican sistemática y estructuradamente para proveer apoyo académico y en aspectos complementarios, que fomentan la integración y permanencia de los estudiantes.

DEBILIDADES

1. A la luz de la revisión de los resultados de los procesos de caracterización y diagnóstico de los estudiantes, así como del seguimiento de la retención, se estima necesario reforzar las acciones tendientes al mejoramiento de los indicadores de retención de los programas TNS.
2. Considerando que la Evaluación Integrada es de reciente instalación en los programas TNS, se debe reforzar el monitoreo y seguimiento de los planes de mejora que se realizan a partir de los resultados de la evaluación integrada, principalmente la del ciclo básico.
3. La información que se entrega en el proceso de inducción a los estudiantes no tiene continuidad a lo largo del período lectivo, lo que limita el alcance y el impacto de la información entregada a los estudiantes al iniciar el período lectivo, siendo necesario reforzar aspectos específicos respecto del uso de herramientas tecnológicas para la utilización de las diferentes plataformas y sistemas, el programa de Acompañamiento y Permanencia Estudiantil, el programa USEKCONTIGO y otras acciones de apoyo a disposición del estudiantado, incluyendo la evaluación del resultado de estas acciones.

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CRITERIO A EXAMINAR

	X	
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

El posicionamiento en nivel 2 tiene relación con los primeros titulados de estos programas datan de agosto de 2023, por lo que aún no se han aplicado los mecanismos de seguimiento de titulados y resultados de empleabilidad definidos institucionalmente.



Criterio 4. Empleabilidad

Institucionalmente existen y se aplican políticas y mecanismos diseñados para el seguimiento y la vinculación con titulados, según se detalló en el capítulo referido al Criterio 2 del subsistema universitario. Considerando que los programas de TNS cuentan con titulados desde agosto de 2023, no es posible evidenciar acciones relativas al seguimiento de titulados ni a la retroalimentación que los titulados puedan aportar para la revisión y actualización de los perfiles de egreso y/o los planes de estudios. El seguimiento de titulados para una cohorte en particular se inicia cuando se cumple el primer año post titulación, de modo de poder recabar los antecedentes necesarios para realizar una evaluación de empleabilidad, nivel de remuneraciones y otros indicadores pertinentes, por lo que se encuentra presupuestado iniciar el seguimiento en el año 2025, para lo que ya se encuentran diseñados todos los procesos y mecanismos.

Para efectos de la existencia de mecanismos para el apoyo a la inserción laboral, se cuenta con los programas de mentoría, que tiene por objetivo preparar y acompañar a nuestro estudiantado en el paso al mundo del trabajo y entregar herramientas básicas para su mejor incorporación a la nueva fase en el desarrollo profesional y su proyecto de vida. Este proceso incluye la estructura y tipos de C.V., así como la manera de comunicarlos en una entrevista laboral.

Adicionalmente, se cuenta con los instructivos para el desarrollo de las prácticas profesionales de las carreras TNS, reglamentos que no solo regulan los aspectos normativos de la práctica profesional de los estudiantes, sino que también es un aporte a su preparación para la inserción en el mercado laboral, haciendo de la práctica profesional una herramienta efectiva de transición entre el ámbito académico y el profesional.

RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

No se evidencian fortalezas ni debilidades en el criterio, considerando que, por la reciente implementación de los programas TNS, y que solo se cuenta con titulados de TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica en agosto de 2023.

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CRITERIO A EXAMINAR

	X	
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

El posicionamiento en nivel 2 tiene relación con los primeros titulados de estos programas datan de agosto de 2023, por lo que aún no se han aplicado los mecanismos de seguimiento de titulados y resultados de empleabilidad definidos institucionalmente.

Criterio 5. Cuerpo docente

La Universidad cuenta con la Política de Desarrollo Docente, establece procesos uniformes y sistemáticos para la gestión docente en todos los niveles de formación, incluyendo los programas de Técnicos de Nivel Superior (TNS). Estos procesos incluyen la selección, contratación, evaluación y desarrollo de la carrera de los docentes, cautelando la calidad de la enseñanza y un cuerpo docente competente en todos los programas académicos.

Se implementan políticas claras y consistentes para la selección, contratación, evaluación y desvinculación de docentes, aplicables a todos los niveles formativos, incluyendo TNS. Las políticas están diseñadas para mantener un estándar de calidad uniforme en la enseñanza, independientemente del nivel de formación.

La dotación docente de los programas TNS se conforma considerando los requerimientos planteados por el plan de estudios y el perfil docente USEK.



Calificación Docente	Total Carreras TNS			TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Ed. Básica			TNS en Preparación Física		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Doctorado		2	1		1			1	1
Magíster	6	18	24	6	12	12	6	12	
Profesional/licenciatura		7	6		4	4	3	2	
Total general	6	27	31	6	17	16	10	15	

Tabla 91: Evolución de la dotación docente en las carreras TNS

De los datos anteriores, es posible apreciar que en el total de carreras TNS, el número de docentes con Magíster ha aumentado significativamente de 6 en 2021 a 24 en 2023. En este aumento de la dotación con magíster, se ha puesto especial énfasis en mantener el enfoque práctico característico de la formación de TNS, por lo que se ha privilegiado la incorporación de docentes con posgrados profesionales y afines a los perfiles de las carreras, todos ellos con experiencia profesional en el área. De esta forma, el detalle por año de los docentes en ambos programas es el siguiente:

Carrera	2021	2022	2023
TNS en Ed. Parvularia y Primer Subciclo de Ed. Básica	3 con posgrado en gestión educacional, 2 en educación especial o Parvularia y 1 en evaluación de los aprendizajes	1 doctor en Gestión Educacional, 5 docentes con magíster en Educación, currículum o evaluación; 3 en Educación Parvularia o Educación Especial y 4 con títulos profesionales o licenciaturas del área de la Educación.	5 docentes con magíster en Educación, currículum o evaluación; 3 en Educación Parvularia o Educación Especial y 4 con títulos profesionales o licenciaturas del área de la Educación.
TNS en Preparación Física		1 docente con nivel de Doctor en el área de Administración y Comercio. 6 docentes con grado de Magíster especializados en la Educación Física y el Deporte. 3 docentes profesionales con estudios en el área de la educación física y el deporte.	1 docente con nivel de Doctor; 1 con grado de magíster área de Administración; 9 en el área de Educación Física y Deportes y 2 en el área de Nutrición y Alimentos.

Tabla 92: Composición del cuerpo docente de las carreras TNS

Existen inducciones obligatorias, formación pedagógica avanzada y programas de acompañamiento individualizado. Estos programas de desarrollo profesional son aplicables y accesibles a los docentes de todos los niveles, incluyendo TNS. A modo de ejemplo, durante el año 2022 los docentes de las carreras TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica y de TNS en Preparación Física participaron en los cursos de la Escuela de Verano, Sala Híbrida, Construcción de Objetos Virtuales de Aprendizaje, Teams, Evaluación Diagnóstica, entre otros. En 2023, participaron en los Talleres de Género, la Escuela de Verano, Planificación Docente, Evaluación Docente. Considerando que un docente puede participar en más de un curso por año, las participaciones son:

N° de docentes participando en cursos de perfeccionamiento	2022	2023
TNS en Preparación Física	13	18
TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica	38	25

Tabla 93: Participación de docentes de carreras TNS en cursos de capacitación



Los docentes en todos los niveles, incluidos los TNS, están sujetos a evaluaciones periódicas que incluyen autoevaluaciones, evaluaciones por parte de los jefes de carrera y retroalimentación basada en encuestas estudiantiles. Los docentes de los programas (como se explicó en el capítulo referido al análisis del Criterio 3 del subsistema universitarios) son evaluados semestralmente, a través de un sistema de evaluación docente sistemático, que integra múltiples perspectivas y herramientas para asegurar la calidad de la enseñanza en todos los niveles formativos.

Como se explicó anteriormente, los estudiantes evalúan a sus docentes en 7 dimensiones. En los últimos procesos de evaluación docente por parte de los estudiantes, se evidencia que los estudiantes de las carreras TNS evalúan a sus docentes con calificaciones levemente superiores al promedio institucional, según se aprecia en el siguiente gráfico:

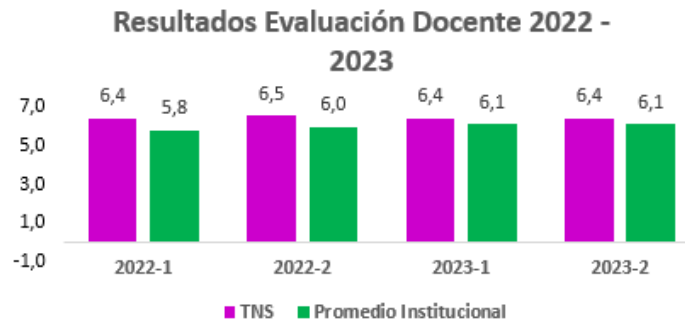


Gráfico 7: Resultados evaluación docente de carreras TNS vs promedio institucional

En términos específicos, las carreras TNS no presentan diferencias significativas en cuanto a la evaluación de las diferentes dimensiones de la evaluación docente, según se aprecia a continuación en las evaluaciones 2022 primer semestre y 2023 segundo semestre, a modo de ejemplo:

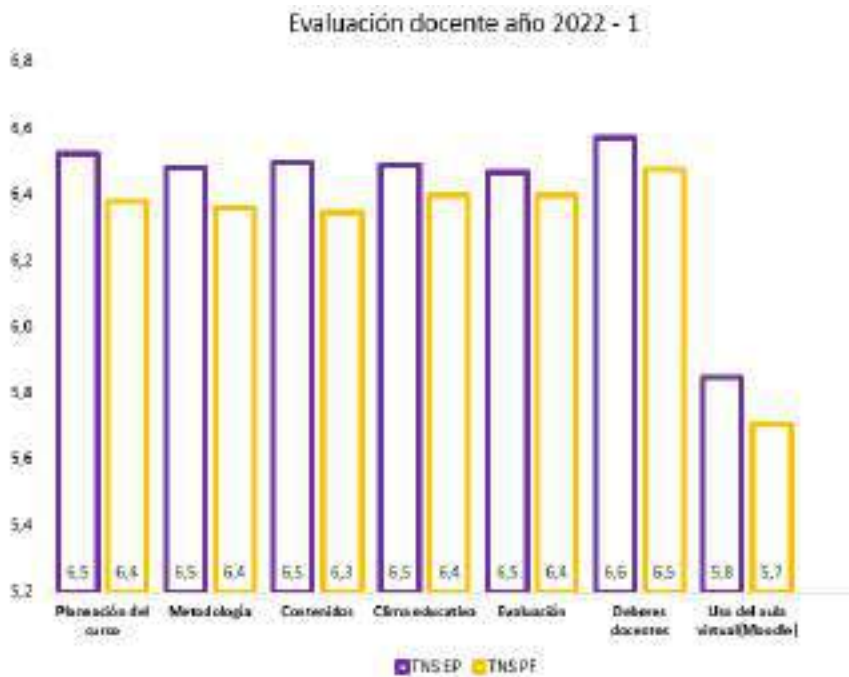


Gráfico 8: Evaluación Docente comparativa entre programas TNS

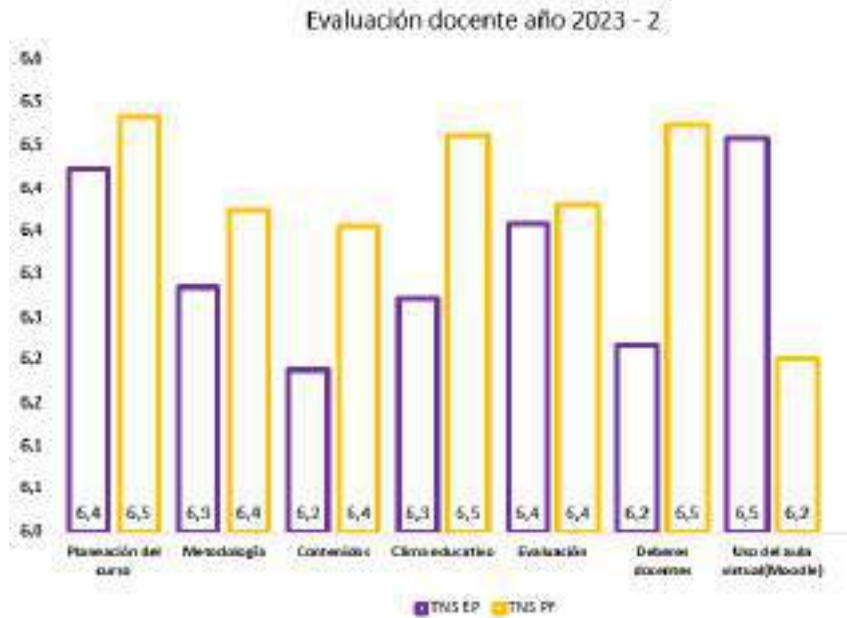


Gráfico 9: Comparación de Evaluación Docente entre carreras TNS

Se ha introducido un sistema en línea desde 2011 para facilitar la realización de las evaluaciones. Los resultados de las evaluaciones son compartidos con los jefes de carrera y se socializan en los Consejos de Facultad.

Los resultados también se utilizan para mejorar procesos internos, como la inducción de estudiantes y la capacitación docente en el uso de plataformas y metodologías de enseñanza. Sin embargo, se ha identificado que la retroalimentación a los docentes presenta espacios de mejora en cuanto a su oportunidad.

El sistema de evaluación docente se aplica de manera sistemática y se han incorporado mejoras y ajustes de acuerdo a los resultados obtenidos. El desafío principal radica en la gestión y entrega oportuna de la retroalimentación a los docentes para maximizar el impacto del proceso.

Respecto de la jerarquización docente, los profesores de los programas TNS son jerarquizados de acuerdo a las normas y procedimientos que se aplican a todos los docentes. Al año 2023, estos son los resultados de la jerarquización de los docentes de los programas TNS:

Jerarquía	Total carreras TNS	TNS en Preparación Física	TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica
Titular A2 / Adjunto A2	8,3%	15,8%	0,0%
Asociado B1/ Adjunto B1	27,8%	21,1%	35,3%
Asociado B2/ Adjunto B2	30,6%	31,6%	29,4%
Asociado B3/ Adjunto B3	22,2%	21,1%	23,5%
Adjunto C1	5,6%	5,3%	5,9%
Adjunto C2	5,6%	5,3%	5,9%

Tabla 94: Porcentajes de docentes según jerarquías

Del proceso autoevaluativo se puede concluir que la Universidad ha establecido una política de desarrollo docente que promueve procesos uniformes y sistemáticos para la gestión docente en todos los niveles de formación y que los docentes tienen acceso a programas de capacitación y formación pedagógica avanzada, como los ofrecidos en la Escuela de Verano y otros, siendo esto un aporte relevante para mantener y mejorar las competencias pedagógicas.



RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

FORTALEZAS

1. La Universidad ha implementado acciones sistemáticas que fomentan el compromiso de los docentes con el proceso de aprendizaje de los estudiantes.
2. La Universidad ofrece programas de capacitación, diplomados y cursos a distancia que permiten a los profesores adquirir competencias académicas y pedagógicas alineadas con las necesidades de sus disciplinas y el Modelo Formativo. Esto contribuye al desarrollo profesional de los docentes.
3. Se cuenta con un cuerpo académico compuesto por profesionales calificados y con amplia experiencia en sus respectivas disciplinas, evaluado de manera sistemática y debidamente jerarquizado, cuya experiencia y conocimientos son valorados y apreciados por los estudiantes.

DEBILIDADES

1. La dificultad en la obtención de tasas de respuesta adecuadas de parte de los estudiantes, obliga al establecimiento de períodos muy extensos para la aplicación de los instrumentos de evaluación docente, lo que afecta la retroalimentación oportuna a los docentes y a los procesos de toma de decisiones sobre la continuidad y asignación de los docentes.
2. Aunque se brindan oportunidades de desarrollo profesional a los docentes, el seguimiento para medir cómo estas capacitaciones están influyendo en el desempeño de los docentes y en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes es aún incipiente.

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CRITERIO A EXAMINAR

	X	
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

criterio 14. Resultados e impacto en la vinculación con el medio

De acuerdo a lo señalado en los capítulos referidos al análisis de los criterios 11 y 12 del subsistema universitarios, la Universidad diseñó en 2017 una Política de Vinculación con el Medio (VcM), la que ha sido revisada y actualizada en 2023, considerando los nuevos criterios y estándares de acreditación, el nuevo plan estratégico 2023 – 2027 y los resultados obtenidos respecto del desarrollo de la vinculación con el medio. El objetivo de la actualización de la Política fue enfatizar la creación de vínculos colaborativos efectivos con agentes externos, contribuyendo tanto a la mejora institucional como al bienestar comunitario. La actualización de la política se llevó a cabo mediante un proceso participativo que incluyó a actores internos y externos. Se emplearon técnicas como grupos focales y encuestas para recoger opiniones e ideas relevantes.

A través de la Política se definen los entornos relevantes para la vinculación con el medio, estableciendo que preferentemente se desarrollarán relaciones bidireccionales sistemáticas de colaboración con organizaciones e instituciones de los ámbitos social, económico, productivo, cultural y académico, con foco en los grupos de interés que cada unidad académica defina en función de su pertinencia y sus objetivos de desarrollo. Por otra parte, se establece que se propiciará el desarrollo de acciones de vinculación de preferencia en aquellas comunas donde USEK establece relaciones de colaboración, pudiendo extender su horizonte territorial a otras regiones del país, e incluso a nivel internacional.



Figura 77: Entorno para la vinculación con el medio

La Política de VcM de la Universidad SEK demuestra un compromiso claro con la bidireccionalidad, asegurando que tanto la Universidad como sus socios externos se beneficien mutuamente de sus interacciones. La Política es de aplicación transversal a todos los programas de pre y posgrado, considerando dentro del pregrado a los programas TNS.

Como se mencionó anteriormente, los focos prioritarios para el desarrollo de las acciones de VcM consideran la Inclusión, la Calidad de Vida, la Innovación y el Emprendimiento, en cuatro líneas de acción en el ámbito de Servicio a la Comunidad, de Asesoría Técnica y Capacitación, de Vinculación Académica y Extensión Universitaria.

La carrera TNS en Educación Parvularia y Primer Subciclo de Educación Básica ha participado en diversas actividades organizadas como parte de las acciones de vinculación con el medio que se desarrollan como parte de las actividades de la Facultad en el ámbito de los programas del área de educación, como es el caso de las jornadas de “Promoción de la educación inclusiva de estudiantes en el Espectro Autista”, desarrollada como un espacio de encuentro de colaboración bidireccional con las comunidades educativas del sector público de la Corporación de Desarrollo Social de Providencia. Como parte de la evaluación que realiza la carrera, es necesario fomentar una participación más profunda en el proyecto transversal de Vinculación con el Medio de la Facultad y desarrollar actividades propias de la carrera.

La carrera TNS en Preparación Física ha desarrollado una serie de actividades de vinculación con el medio enfocadas en la promoción de la calidad de vida a través de la actividad física y el deporte. Estas actividades son parte integral de la formación académica y práctica de los estudiantes, y están diseñadas para interactuar y beneficiar tanto a la comunidad interna como externa. En lo específico, las acciones de vinculación con el medio se desarrollan a través de los procesos que se desarrollan en el CAIO (Centro de Atención Integral de la Obesidad), de las prácticas tempranas incorporadas en el plan de estudios de la carrera y el desarrollo de talleres y seminarios.

En el marco de las actividades del CAIO, en el año 2023, según se señala en la tabla 18 de la Ficha Institucional de Datos, se realizaron atenciones a 289 personas, que consideró la participación de estudiantes que desarrollaron 188 sesiones de acondicionamiento físico en el marco del Proyecto Cuidados de la Persona Mayor, principalmente de las carreras Ciencias de la Actividad Física y del Deporte y de TNS en Preparación Física. También se desarrolló el evento denominado INTEGRAUSEK 2023, realizado en el anexo Santa Laura y que incluyó la realización de actividades deportivas, recreativas y de retroalimentación de las habilidades



logradas en el proceso de aprendizaje del año con la convocatoria de 95 participantes externos entre estudiantes, titulados e integrantes de los talleres comunitarios de la Asociación de Tenis de Mesa de Conchalí. En el año 2022, se desarrollaron diversas actividades como el conversatorio "[El Futuro de la Actividad Física y el Deporte en Chile](#)" y el seminario estudiantil online "Beneficios de la Actividad Física".

Aunque se han realizado avances en la definición e implementación de la Vinculación con el Medio en la Universidad y en las carreras TNS, aún se requiere mejorar la realización de actividades y su evaluación. Es necesario implementar y sistematizar mediciones para evaluar el impacto real y percibido de estas actividades, lo que también contribuirá a mejorar la percepción externa y el reconocimiento de estos logros.

RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CRITERIO

FORTALEZAS

1. Se cuenta con una política y un modelo de Vinculación con el Medio coherentes con la Misión, Valores y Propósitos Institucionales, recientemente actualizados para reflejar una construcción conjunta y bidireccional con sus grupos de interés relevantes y de alcance transversal a las carreras TNS.
2. Se ha identificado con claridad el entorno relevante para la vinculación con el medio, lo que ha permitido identificar grupos de interés para cada Facultad y carrera.

DEBILIDADES

1. Se perciben grados de variabilidad en la implementación de los procesos de gestión de la Vinculación con el Medio entre carreras TNS, lo que afecta el logro de resultados homogéneos y sistemáticos.
2. La comunicación interna y la promoción de las actividades de Vinculación con el Medio necesitan ser reforzadas para fomentar una mayor participación y compromiso de la comunidad universitaria, a través de una estrategia de difusión centralizada para las acciones de Vinculación con el Medio para mejorar la comunicación y visibilidad de estas iniciativas tanto a nivel interno como externo.
3. Se requiere implementar y sistematizar la evaluación y medir la contribución de las actividades de Vinculación con el Medio tanto en el ámbito externo como el impacto en la formación de estudiantes de las carreras TNS.

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CRITERIO A EXAMINAR

X		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3



5. PLAN DE MEJORA

Sobre la base del análisis realizado en el presente informe, se ha elaborado un plan de mejora que aborda las distintas debilidades identificadas, detallando los recursos, responsables y plazos establecidos para cada acción. Este plan ha sido desarrollado siguiendo las orientaciones contenidas en el [Manual de Plan de Mejora](#) y ha sido coordinado por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, junto con otras unidades institucionales en casos de situaciones de carácter transversal.

La Dirección de Aseguramiento de la Calidad validó que los diferentes planes de mejora respondieran adecuadamente a los criterios de evaluación establecidos para universidades. La Vicerrectoría Académica revisó y validó la pertinencia de los planes desde el punto de vista del Modelo Formativo, reglamentos y procedimientos del área. Rectoría, junto con la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, revisó y validó la disponibilidad de los recursos financieros necesarios para implementar los planes en los plazos establecidos, asegurando su alineamiento con el Plan Estratégico Institucional.

Finalmente, el Consejo Universitario revisa, evalúa y valida los contenidos del informe de autoevaluación y el plan de mejora asociado, mientras que la Junta Directiva es la instancia final que valida y aprueba tanto el informe como el Plan de Mejora asociado. Los planes de mejora agrupan conjuntos de debilidades afines, definen las acciones planteadas para superarlas, especifican metas y plazos, los recursos necesarios, los responsables y los indicadores de logro pertinentes, con un valor total estimado de \$378 millones.

El seguimiento del Plan de Mejora responde a una acción permanente, según se aprecia en los informes de seguimiento del Plan de Mejora del proceso anterior. En 2023 se formalizó el [Modelo de Seguimiento de Planes de Mejora](#), elaborado por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Desarrollo y que detalla el procedimiento y la metodología para el seguimiento de los planes de mejora. Este proceso es clave para garantizar la implementación efectiva de las acciones comprometidas y el logro de los objetivos establecidos. Los objetivos del modelo incluyen asegurar la participación activa de los responsables, fomentar la colaboración y el compromiso con los planes de mejora, y proporcionar una evaluación continua que facilite la identificación de áreas que requieren ajustes.

El seguimiento se realiza anualmente y consta de varios pasos: la unidad responsable notifica formalmente la aprobación del plan; la Dirección solicita las evidencias anualmente; se evalúa el avance utilizando formularios y fichas de seguimiento; y se elabora un informe que sintetiza los hallazgos. Este informe es compartido con todos los involucrados para facilitar la revisión y la comunicación de resultados. La flexibilidad en el calendario de evaluación permite adaptarse a las necesidades específicas y asegurar una mejora continua.

Para la evaluación del progreso, se establecen rangos de gestión que categorizan el nivel de avance de manera clara y estandarizada, con códigos de color que indican desde un avance incipiente (0-39%) hasta un avance suficiente o sobrepasado (90-100%). Este sistema facilita la comprensión rápida del estado actual de cada acción y del plan en su conjunto, promoviendo una comunicación efectiva entre todos los actores involucrados.



1. PLAN DE MEJORA PARA LA OFERTA ACADÉMICA DE POSGRADO Y DE LOS PROGRAMAS TNS	
DEBILIDADES	A pesar de los esfuerzos realizados, la variedad y el alcance de los programas de posgrado aún no alcanza las expectativas y metas establecidas en el plan estratégico de la universidad, siendo necesaria la expansión y la adecuación de la oferta de posgrado. A pesar del inicio de procesos autoevaluativos de los programas de posgrados, aún no hay programas acreditados.
OBJETIVOS DEL PLAN	Incrementar la oferta de programas de posgrado y su matrícula en el plazo de 4 años, de modo de contar con 6 programas de posgrado al 2028, asegurando la pertinencia y certificando la calidad de estos.
RESPONSABLES	Dirección de Investigación y Posgrado y Facultades Facultades
RECURSOS	\$30.000.000
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	Eje 1 – Objetivo 1
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de nuevos programas de posgrado en áreas estratégicas, con énfasis en modalidades flexibles como programas en línea o semipresenciales. Fortalecimiento de la colaboración con industrias y sectores profesionales para la creación de programas de posgrado que respondan a necesidades específicas del mercado laboral. Implementación de un programa de becas y financiamiento para estudiantes de posgrado, buscando promover la inclusión y la diversidad. Desarrollo de las propuestas de programas para obtención de la aprobación por parte de la CNA Lograr la acreditación de los programas de posgrado vigentes y con posgraduados, mejorando su calidad y reconocimiento. Establecimiento de un equipo de seguimiento para el proceso de acreditación, encargado de coordinar y asegurar el cumplimiento de los requisitos.
METAS Y PLAZOS	Contar con 6 programas de posgrado al 2027 Contar con un 50% de los programas de posgrados que tengan graduados, acreditados al 2028
INDICADORES DE LOGRO	Número de nuevos programas de posgrado creados por año. Porcentaje de incremento en la matrícula de los programas de posgrado. Número de programas acreditados.
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	Informes de contexto - Documentación de los nuevos programas de posgrado aprobados - Informes anuales de matrícula - Certificados de acreditación obtenidos.
2. PLAN DE MEJORA INTEGRAL PARA EL ACOMPAÑAMIENTO Y LA INDUCCIÓN ESTUDIANTIL	
DEBILIDADES	A la luz de la revisión de los resultados de los procesos de caracterización y diagnóstico de los estudiantes, así como del seguimiento de la retención, se estima necesario reforzar las acciones preventivas, fortalecer los mecanismos para la atención y derivación de estudiantes con problemas de salud mental y mejorar los plazos de la entrega de los resultados de la caracterización de los estudiantes. Se requiere además focalizar el análisis de la retención en los distintos tipos y niveles de programas y carreras y vincularlo a la caracterización y diagnóstico de ingreso. Todas estas acciones deben contar con el correspondiente mecanismo de evaluación de resultados. La información que se entrega en el proceso de inducción a los estudiantes no tiene continuidad a lo largo del período lectivo, lo que limita el alcance y el impacto de la información entregada a los estudiantes al iniciar el período lectivo, siendo necesario reforzar aspectos específicos respecto del uso de herramientas tecnológicas para la utilización de las diferentes plataformas y sistemas, el programa de Acompañamiento y Permanencia Estudiantil, el programa USEKCONTIGO y otras acciones de apoyo a disposición del estudiantado, incluyendo la evaluación del resultado de estas acciones.
OBJETIVO DEL PLAN	Optimizar la experiencia estudiantil desde el ingreso para aumentar la satisfacción y eficacia en la atención estudiantil en un período de 3 años
RESPONSABLES	Unidad de Acompañamiento Estudiantil, Jefaturas de Carrera
RECURSOS	\$48.000.000
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	Eje 1 – Objetivos 2 y 3
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar y diversificar las sesiones de inducción para estar disponibles durante todo el año, tanto en formato virtual como presencial, integradas con recursos interactivos, implementando jornadas de puertas abiertas virtuales y físicas a mitad de semestre, para reforzar la inducción y resolver dudas, asegurando la integración con actividades de bienestar y salud mental. Fortalecer los servicios de apoyo psicológico y salud mental, incluyendo la ampliación de horarios, campañas de fomento del autocuidado y la derivación a centros especializados. Contar con una caracterización temprana de los estudiantes de inicio, focalizada en la retención en los distintos tipos y niveles de programas y carreras Diseñar e implementar mecanismos de evaluación de la efectividad de las acciones



METAS Y PLAZOS	Al año 2026 contar con los resultados de caracterización de estudiantes en forma previa al inicio del semestre. Al 2028 lograr una satisfacción superior al 75% en el proceso de inducción con la información relevante y recursos de apoyo universitario en 1 año.
INDICADORES DE LOGRO	Mejora en los índices de participación y satisfacción estudiantil en actividades de inducción y los apoyos en salud mental. Reducción del tiempo promedio de entrega de resultados de caracterización. Incremento en la satisfacción estudiantil
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	Informes del sistema de gestión de permanencia - Reportes de uso y satisfacción del servicio de apoyo psicosocial - Resultados de encuestas de satisfacción y conocimiento del modelo de inducción.
3. PLAN DE MEJORA PARA EL DESARROLLO DEL CUERPO ACADÉMICO	
DEBILIDADES	Aunque se brindan oportunidades de desarrollo profesional a los docentes, el seguimiento para medir cómo estas capacitaciones están influyendo en el desempeño de los docentes y en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. Los horarios propuestos para las capacitaciones pueden no ser adecuados para los docentes a honorarios, lo que dificulta su participación en las iniciativas de desarrollo profesional. La dificultad en la obtención de tasas de respuesta adecuadas de parte de los estudiantes obliga al establecimiento de períodos muy extensos para la aplicación de los instrumentos de evaluación docente, lo que afecta la retroalimentación oportuna a los docentes y a los procesos de toma de decisiones sobre la continuidad y asignación de los docentes. Se visualiza una oportunidad de mejora en el fortalecimiento del lineamiento institucional en materia de investigación e innovación docente en la Política de Desarrollo Docente que actualmente existe en la Universidad, para asegurar la sostenibilidad de las acciones desarrolladas en el ámbito de la investigación e innovación docente. Se requiere fortalecer y sistematizar los mecanismos para evaluar la efectividad y el impacto de las acciones de investigación e innovación docente, así como implementar mecanismos específicos para la difusión y transferencia de sus resultados al proceso formativo.
OBJETIVO DEL PLAN	Fortalecer el sistema de desarrollo docente, mejorando la pertinencia, cobertura y evaluación de resultados de las iniciativas implementadas para la capacitación y mejorar la retroalimentación de los resultados de la evaluación docente, con el fin de potenciar sus competencias disciplinares y pedagógicas.
RESPONSABLES	Dirección de Docencia, Facultades
RECURSOS	Presupuesto operacional
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	Eje 1 – Objetivo 4
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos que den cuenta de la mejora en el desempeño del docente en aula como consecuencia de su proceso de capacitación. • Desarrollo de encuestas de satisfacción y evaluaciones específicas para medir los efectos de las capacitaciones en la práctica docente y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. • Organización de sesiones de retroalimentación para analizar los resultados de la evaluación docente. • Incluir en la Política de Desarrollo Docente un lineamiento que fomente la investigación e innovación para el proceso formativo. • Encuesta para identificar preferencias de horario de los docentes para capacitación • Desarrollar un mecanismo para evaluar la efectividad de la investigación e innovación docente.
METAS Y PLAZOS	Disponer al 2027 un modelo de evaluación de la efectividad de la capacitación docente. Al 2028 lograr la participación del 60% de los profesores a honorarios en capacitaciones. Al 2028, el 100% de los docentes evaluados con retroalimentación efectuada. Al 2026 incorporar un modelo de investigación e innovación para la mejora del proceso formativo.
INDICADORES DE LOGRO	Percepción de los docentes respecto de la efectividad de la capacitación sobre el proceso formativo de los estudiantes. Satisfacción docente con los procesos de capacitación
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	Informes de seguimiento post capacitación - Resultados de encuestas de satisfacción docentes - Registro de retroalimentaciones a docentes
4. PLAN DE EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA EVALUACIÓN INTEGRADA	
DEBILIDAD	Considerando que esta evaluación es de reciente instalación, se debe reforzar el monitoreo y seguimiento de los planes de mejora que se realizan a partir de los resultados de la evaluación integrada, principalmente la del ciclo básico. (Incluye a los programas TNS)
OBJETIVO DEL PLAN	Establecer un sistema de monitoreo y seguimiento de los planes de mejora derivados de la evaluación integrada.
RESPONSABLES	Dirección de Docencia y Facultades
RECURSOS	Presupuesto operacional
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	Eje 4 – Objetivo 2



ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación periódica del personal académico en técnicas de seguimiento y evaluación de proyectos educativos. Establecimiento de reuniones semestrales de revisión de avances y ajustes de los planes de mejora con todos los actores involucrados.
METAS Y PLAZOS	Implementar en un plazo de 2 años, un sistema de monitoreo y seguimiento de los planes de mejora derivados de la evaluación integrada.
INDICADORES DE LOGRO	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes de mejora.
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	Actas de las reuniones de revisión de avances - Informe anual de aplicación de la evaluación integrada.
5. PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y COMUNICACIONAL	
DEBILIDADES	<p>Aunque la Misión y Visión están ampliamente difundidas, falta evidencia de su apropiación en el estamento administrativo y su conexión entre la orientación institucional y el trabajo cotidiano de este estamento.</p> <p>Existe conocimiento en la comunidad sobre el funcionamiento de los Consejos de Facultad y el Consejo Universitario sin embargo, este conocimiento disminuye en relación al funcionamiento y atribuciones de la Junta Directiva.</p> <p>La comunicación referente al cumplimiento de metas y logros del Plan Estratégico carece de diversidad de medios y cercanía, lo que limita la efectividad de la comunicación sobre los avances institucionales.</p> <p>Aunque existen mecanismos de evaluación de desempeño y rendición de cuentas, éstos no son homogéneos en su implementación y retroalimentación.</p>
OBJETIVO DEL PLAN	Fortalecer la comprensión y la integración de los principios institucionales y la gestión de la comunicación y evaluación dentro de la Universidad, asegurando que todos los estamentos comprendan su contribución a la Misión y Visión en un periodo de 3 años.
RESPONSABLES	Dirección de Comunicaciones y Relaciones Institucionales y Dirección de Gestión de Personas.
RECURSOS	Presupuesto operacional
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	Eje 4 – Objetivos 1 y 2
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar talleres interactivos y sesiones de formación para el estamento administrativo, enfocados en la relevancia de la Misión y Visión en sus actividades diarias. Implementar un programa de reconocimientos que demuestren una alta integración de la Misión y Visión en su trabajo. Crear materiales informativos detallados y accesibles sobre las funciones y responsabilidades de los órganos colegiados Ampliar los canales de comunicación para socializar los avances y cumplimientos del PEI, incluyendo redes sociales, boletines electrónicos, y paneles informativos Implementar un sistema de seguimiento y revisión de los procedimientos de evaluación para asegurar su efectividad y equivalencia.
METAS Y PLAZOS	Alcanzar un 80% de comprensión de su contribución a la Misión y Visión en el estamento administrativo en 2 años. Lograr que el 100 % de los colaboradores conozca las funciones de los órganos colegiados en 1 año. Al 2027, todas las unidades de gestión aplican mecanismos de evaluación de desempeño y rendición de cuentas.
INDICADORES DE LOGRO	Resultados de encuestas de comprensión de la contribución a la Misión y Visión. Nivel de conocimiento sobre los cuerpos colegiados. Nivel de conocimiento de los avances y logros del PEI en los distintos estamentos. N° de canales de comunicación empleados para difusión de los avances y logros del PEI.
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	Informes de asistencia y evaluaciones de talleres de formación - Material informativo distribuido y feedback recogido en sesiones informativas - Estadísticas de uso y encuestas de satisfacción de los nuevos medios de comunicación - Auditorías de los procesos de evaluación implementados.
6. PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN Y EL DESARROLLO DE PERSONAS	
DEBILIDADES	<p>Se ha detectado que el proceso no se encuentra suficientemente desarrollado, por la falta de un programa de inducción integral y uniformemente aplicado en el área administrativa.</p> <p>Existen recursos disponibles para la capacitación autogestionada por parte del personal, pero los canales de difusión han sido poco efectivos, lo que ha resultado en una utilización limitada de estas oportunidades.</p>
OBJETIVO DEL PLAN	Establecer un programa integral y efectivo de inducción y maximizar la utilización de las oportunidades de capacitación autogestionada para el personal administrativo, alcanzando un mejor rendimiento y desarrollo profesional en un período de 3 años.
RESPONSABLE	Dirección de Gestión de Personas
RECURSOS	Presupuesto operacional
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	Eje 3 – Objetivo 3 / Eje 4 – Objetivo 1
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y estandarizar un programa de inducción integral que incluya todos los aspectos relevantes del entorno laboral y las responsabilidades administrativas.



	<ul style="list-style-type: none"> Implementar sesiones regulares de inducción, complementadas con materiales de apoyo y acceso a una plataforma digital. Mejorar los canales de comunicación para informar sobre los recursos de capacitación disponibles, utilizando boletines electrónicos, pantallas informativas y redes sociales internas. Organizar talleres periódicos sobre cómo aprovechar los recursos de capacitación autogestionada, incluyendo testimonios de empleados que han beneficiado de estos programas.
METAS Y PLAZOS	Implementar completamente el programa de inducción estandarizado en todos los departamentos administrativos en 2 años. Al 2028, el 60% de los colaboradores ha participado en cursos de capacitación autogestionada
INDICADORES DE LOGRO	Al 2026, 100% del personal nuevo con proceso de inducción realizado. Incremento en la participación del personal con las oportunidades de capacitación autogestionada a partir de la línea base 2024.
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	Registro de asistencia y feedback de las sesiones de inducción - Estadísticas de acceso y evaluaciones de los recursos de capacitación autogestionada.
7. PLAN DE MEJORA INTEGRADO PARA LA OPTIMIZACIÓN Y LA AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS Y SISTEMAS	
DEBILIDADES	<p>Dispersión de datos en distintos sistemas y plataformas que obstaculiza una gestión de calidad más efectiva. Dependencia en procesos manuales que ralentiza operaciones y aumenta la carga laboral, necesitando la inversión en tecnología y capacitación en herramientas digitales.</p> <p>Aunque se aplican encuestas y se desarrollan planes de mejora, se identifica la necesidad de una articulación más efectiva en la implementación de estos planes y en la medición de los resultados para asegurar ajustes pertinentes y efectivos.</p> <p>Existe un desafío en evaluar la utilización y efectividad de los recursos tecnológicos proporcionados para la modalidad virtual, indicando la necesidad de profundizar en el análisis de su impacto en el aprendizaje.</p>
OBJETIVO DEL PLAN	Integrar y optimizar los sistemas de información para consolidar la gestión de datos y apoyar una toma de decisiones efectiva, mientras se automatizan procesos críticos para incrementar la eficiencia operativa, en conjunto con la evaluación de los recursos tecnológicos para la modalidad virtual.
RESPONSABLES	Dirección de Recursos Tecnológicos, Dirección de Docencia – Dirección de Personas
RECURSOS	\$100.000.000
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	Eje 3 – Objetivo 3
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico completo para identificar y priorizar procesos que requieran automatización, basándose en su impacto en la eficiencia operativa y la carga laboral. Seleccionar e implementar una solución tecnológica integral que permita tanto la integración de los sistemas de información dispersos como la automatización de procesos críticos. Desarrollar programas de capacitación para el personal en el manejo del nuevo sistema integrado y automatizado de información, asegurando su correcta utilización y maximización del valor de los datos y procesos. Diseñar e implementar un sistema de evaluación de la utilización y satisfacción de estudiantes y docentes con los recursos tecnológicos, incluyendo encuestas periódicas y análisis de datos de uso. Desarrollar un plan de capacitación y apoyo continuo para docentes y estudiantes en el uso efectivo de los recursos tecnológicos.
METAS Y PLAZOS	Al 2028, el 100% de los procesos priorizados automatizados Mejora del 20% de la satisfacción en la utilización y efectividad de los recursos tecnológicos en 3 años.
INDICADORES DE LOGRO	Consolidación de datos para el análisis institucional. Nivel de satisfacción de los usuarios con el nuevo sistema y los procesos automatizados. Efectividad del sistema integrado en el soporte a la toma de decisiones y gestión de calidad.
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	Informes de evaluación de sistemas y selección de soluciones - Informes de diagnóstico y seguimiento de la automatización - Documentación de capacitación y feedback de usuarios - Políticas de integración de recursos tecnológicos oficializadas - Mejoras reportadas en la integración y uso efectivo de tecnologías educativas - Documentación de políticas aprobadas - Informes de estudio de uso y satisfacción de recursos tecnológicos.
8. PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO, ARTICULACIÓN Y EVALUACIÓN DE INICIATIVAS DE EDI	
DEBILIDADES	<p>A pesar de las iniciativas y políticas implementadas, el diseño y aplicación de mecanismos de evaluación para medir y evaluar la efectividad de las estrategias de convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión y para realizar ajustes basados en evidencia de estas acciones es incipiente.</p> <p>Se reconoce que las instancias de socialización, difusión, y capacitación en torno a la equidad de género, la diversidad y la inclusión no han alcanzado los niveles de repercusión deseables en la comunidad universitaria.</p> <p>Aunque la Universidad ha implementado una serie de acciones concretas para el desarrollo de las temáticas de EDI, se observa una debilidad en su sistematización, especialmente en el estamento de colaboradores</p>



OBJETIVO DEL PLAN	Fortalecer, articular y evaluar las iniciativas de Equidad, Diversidad e Inclusión (EDI) a través de la implementación de indicadores específicos, herramientas de seguimiento y evaluación, y estrategias de comunicación efectivas, con el fin de mejorar su visibilidad, comprensión y contribución en la comunidad universitaria.
RESPONSABLES	Comité de EDI
RECURSOS	Presupuesto operacional
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	Eje 1 – Objetivo 3 / Eje 4 – Objetivo 1
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de indicadores específicos para cada área de EDI, que permitan medir avances, retos y oportunidades de mejora. • Implementación de herramientas de evaluación para recoger datos sobre la percepción y efectividad de las iniciativas de EDI. • Desarrollo de una campaña de comunicación integral para difundir las acciones de EDI y aumentar su visibilidad y comprensión. • Establecimiento de líneas de acción y cronogramas para las iniciativas de EDI, incluyendo la asignación de responsabilidades y recursos.
METAS Y PLAZOS	Implementación del sistema integral de fortalecimiento, articulación y evaluación de iniciativas de EDI en 4 años. Al 2028, un 75% de los integrantes de la comunidad universitaria, conoce y valora las acciones que desarrolla la Universidad en para promover EDI.
INDICADORES DE LOGRO	Creación y aplicación de indicadores específicos para EDI. Alcance y participación en la campaña de comunicación y eventos de EDI. Cumplimiento de las líneas de acción y cronogramas establecidos para las iniciativas de EDI.
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	Instrumentos de evaluación desarrollados - Informes de análisis de datos y recomendaciones - Informes de campañas y eventos realizados - Reportes de la gestión EDI respecto de la planificación de las iniciativas.
9. PLAN DE MEJORA INTEGRAL PARA LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	
DEBILIDAD	La Universidad ha logrado recuperar y mejorar sus indicadores financieros, con una creciente capacidad para mantener la estabilidad financiera, sin embargo, mantiene el desafío de asegurar la sostenibilidad a largo plazo, considerando su Plan Estratégico y los compromisos del Plan de Recuperación.
OBJETIVO DEL PLAN	Fortalecer la estabilidad financiera y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.
RESPONSABLES	Vicerrectoría de Administración y Finanzas.
RECURSOS	Recursos internos
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	Eje 3 – Objetivos 1 y 3
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevas fuentes de ingreso, incluyendo programas de educación continua, servicios a la comunidad y alianzas estratégicas con el sector privado. • Implementación de un plan de eficiencia operativa que reduzca costos y mejore la asignación de recursos sin comprometer la calidad educativa.
METAS Y PLAZOS	Establecimiento de bases sólidas para la sostenibilidad financiera y cumplimiento del 100% del plan de eficiencia operativa en 5 años.
INDICADORES DE LOGRO	Cumplimiento de metas financieras del plan de eficiencia operativa. Incremento en ingresos de nuevas fuentes y actividades. Mejoras en el eficiencia operativa y reducción de costos.
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	Informes financieros y de auditoría - Indicadores de liquidez y rentabilidad.
10. PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA INTERNO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	
DEBILIDADES	La internalización de la Política de Calidad y del Manual de Calidad en la comunidad universitaria no es lo suficientemente amplia, por lo que se hace necesario reforzar su difusión y comprensión a través de mejores estrategias de comunicación y en la gestión cotidiana, para mejorar los niveles de participación en todos los estamentos. Se identifican niveles disímiles de sistematización y profundidad en las prácticas de autorregulación y en la utilización de indicadores para la toma de decisiones.
OBJETIVO DEL PLAN	Mejorar la comprensión y la utilización del SIAC en toda la comunidad universitaria, consolidando la información en plataformas integradas y estandarizando las prácticas de autorregulación para asegurar una gestión de calidad efectiva en un período de 2 años.
RESPONSABLES	Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Desarrollo
RECURSOS	\$36.000.000
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	Eje 4 – Objetivo 2
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar campañas de comunicación interna que incluyan seminarios, talleres y materiales multimedia para explicar la importancia y el uso del SIAC, la Política de Calidad y el Manual de Calidad.



	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un programa de enlaces de calidad en cada unidad de gestión. Estandarizar y documentar las prácticas de autorregulación en todas las unidades de gestión, incluyendo la formación necesaria para su correcta implementación. Desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación de estas prácticas, utilizando indicadores claros y accesibles para todos los estamentos. Fortalecimiento de los procesos de autoevaluación de programas y carreras, con fines de certificación.
METAS Y PLAZOS	<p>Lograr al menos un 85% de conocimiento del SIAC por parte de la comunidad universitaria 90% de la comunidad universitaria en 3 años.</p> <p>Unificar y estandarizar las prácticas de autorregulación en todas las unidades de gestión en 2 años.</p> <p>Al 2024 todos los programas con autoevaluación realizada y contar con un plan de certificación de programas</p> <p>Al 2028, al menos una carrera por Facultad ha obtenido una certificación de calidad</p>
INDICADORES DE LOGRO	<p>Nivel de participación y satisfacción en las actividades de socialización.</p> <p>Cumplimiento de la implementación de prácticas de autorregulación estandarizadas.</p> <p>N° de procesos de autoevaluación realizados.</p> <p>N° de programas con certificaciones de calidad.</p>
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	<p>Informes de asistencia y evaluaciones de las actividades de socialización - Reportes de seguimiento de las prácticas de autorregulación. Informes de autoevaluación - Informes de certificación.</p>
11. PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO	
DEBILIDADES	<p>Variabilidad en la implementación de los procesos de gestión de la Vinculación con el Medio entre distintas unidades académicas (Incluye a los programas TNS)</p> <p>Necesidad de reforzar la comunicación interna y la promoción de actividades de Vinculación con el Medio (Incluye a los programas TNS)</p> <p>Falta de sistematización avanzada y evaluación de la contribución de la Vinculación con el Medio en la formación estudiantil y en la investigación.</p> <p>Se requiere implementar y sistematizar mediciones más allá de la satisfacción, para evaluar y medir el impacto percibido de las actividades de Vinculación con el Medio tanto en el ámbito externo como el impacto en la formación de estudiantes y en el posicionamiento global de la Universidad. (Incluye a los programas TNS)</p> <p>Se requiere optimizar la comunicación y articulación de los logros y el impacto positivo de la Vinculación con el Medio, para avanzar hacia un mayor conocimiento institucional respecto a los mecanismos de evaluación de impacto, lo que permitirá cerrar las brechas existentes en la uniformidad de su comprensión y empleo efectivo en el proceso formativo.</p>
OBJETIVO DEL PLAN	<p>Establecer un marco de gestión uniforme y eficaz para la Vinculación con el Medio, mejorar la comunicación y promoción de sus actividades, y sistematizar la evaluación de su impacto en la formación estudiantil y la investigación, para lograr un compromiso y resultados homogéneos en un período de 3 años.</p>
RESPONSABLES	<p>Facultades, Dirección de Vinculación con el Medio (Asesora: Dirección de Comunicaciones y Relaciones Institucionales)</p>
RECURSOS	<p>\$48.000.000</p>
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	<p>Eje 2 – Objetivo 2 y 3</p>
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y aplicar un marco de gestión estandarizado para la Vinculación con el Medio en todas las unidades académicas, incluyendo guías y protocolos claros, con actividades enfocadas en la implementación homogénea de las políticas y procesos de la vinculación con el medio. Crear una estrategia de comunicación centralizada dedicada a la Vinculación con el Medio, junto con boletines y redes sociales para mejorar la visibilidad interna y externa. Implementar una campaña de concienciación y promoción continua que destaque las actividades y logros de la Vinculación con el Medio, involucrando testimonios de estudiantes y colaboradores. Implementar un sistema de seguimiento y evaluación para documentar y analizar el impacto de la Vinculación con el Medio en la formación y la investigación, con indicadores que permitan medir y evaluar la contribución efectiva de estas actividades y ajustar estrategias cuando sea necesario.
METAS Y PLAZOS	<p>Establecer el marco de gestión estandarizado y capacitar a todos los responsables de la Vinculación con el Medio al año 2024.</p> <p>Mejorar la visibilidad y el conocimiento de las actividades de Vinculación con el Medio en un 50% en 2 años a partir de la línea base 2024.</p> <p>Sistematizar la evaluación de la contribución de la Vinculación con el Medio y publicar informes anuales a partir del 2025.</p>
INDICADORES DE LOGRO	<p>Uniformidad en la aplicación de los mecanismos y procesos de Vinculación con el Medio en todas las unidades.</p> <p>Aumento el conocimiento de la comunidad universitaria y reconocimiento externo de las iniciativas.</p> <p>Informes de evaluación que demuestren la contribución efectiva de la Vinculación con el Medio a la formación y la investigación.</p>
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	<p>Informes de capacitación y cumplimiento del marco de gestión - Reportes anuales de seguimiento y evaluación del impacto.</p>



12. PLAN DE MEJORA INTEGRAL PARA LA INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y/O CREACIÓN	
DEBILIDADES	<p>Si bien el Comité de Ética está constituido y desarrolla normalmente sus funciones, no se encuentra aún acreditado ante el SEREMI de Salud.</p> <p>Si bien se cuenta con recursos y mecanismos de gestión que permiten planificar, ejecutar y monitorear las actividades de investigación, creación y/o innovación, se deben fortalecer los mecanismos para evaluar sus resultados y ajustar proactivamente la Política y sus mecanismos en función de dichos resultados, asegurando la mejora continua.</p> <p>Si bien se contempla el crecimiento de procesos de investigación, creación y/o innovación, no se ha efectuado una proyección de detalle en cuanto al crecimiento de la cantidad de investigadores, los recursos humanos para apoyar la gestión y revisión de proyectos, apoyo para escritura de artículos científicos y otras tareas.</p> <p>Se identifica el desafío de lograr un desarrollo uniforme de la investigación en todas las Facultades, para consolidar la integración total de la investigación en el quehacer universitario, tanto en el pre como en el posgrado.</p> <p>Aunque existen colaboraciones importantes y convenios suscritos, se reconoce la necesidad de formalizar y expandir más los convenios con instituciones nacionales e internacionales, para potenciar la participación en redes colaborativas y convenios formales nacionales e internacionales.</p> <p>A pesar de los esfuerzos por aumentar la obtención de fondos externos, se reconoce el desafío de incrementar significativamente estos recursos, para mejorar la capacidad institucional de participar en investigaciones competitivas a nivel nacional e internacional.</p> <p>Se debe mejorar tanto en el tipo de canal como en la sistematización de la difusión y socialización de los resultados de la investigación, particularmente hacia los estudiantes, con el fin de mejorar la transferencia y el impacto de la investigación en el proceso formativo.</p> <p>Si bien se ha avanzado en las publicaciones indexadas, es necesario aumentarlas para alcanzar niveles de mayor desarrollo de investigación, que se reflejen en el crecimiento de los indicadores pertinentes.</p>
OBJETIVO DEL PLAN	Consolidar y expandir la capacidad de investigación y desarrollo de la Universidad, asegurando la uniformidad en el desarrollo investigativo, el incremento en la colaboración internacional, y la efectividad en la difusión de resultados, para lograr un impacto significativo en el ámbito académico y en la formación estudiantil en un período de 5 años.
RESPONSABLES	Dirección de Investigación y Posgrado, Facultades
RECURSOS	\$96.000.000
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	Eje 5 – Objetivos 1,2 y 3
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la acreditación del Comité de Ética ante el SEREMI de Salud. • Realizar un estudio para determinar necesidades de crecimiento de investigadores, y desarrollar planes de contratación y desarrollo profesional. • Incrementar los esfuerzos para obtener fondos externos mediante la formación especializada en redacción de propuestas y gestión de proyectos. • Potenciar las redes colaborativas y proyectos de investigación con instituciones e investigadores internacionales • Mejorar los canales de comunicación y la sistematización para la difusión de resultados de investigación, especialmente hacia la comunidad estudiantil. • Establecer objetivos y apoyos específicos para aumentar las publicaciones indexadas y mejorar los indicadores de investigación.
METAS Y PLAZOS	<p>Al 2024, acreditar el Comité de Ética.</p> <p>Al 2028 disponer de participación formalizada en 2 redes internacionales de investigadores.</p> <p>Aumentar la obtención de fondos externos en un 50% y las publicaciones indexadas en un 40% en 5 años.</p>
INDICADORES DE LOGRO	<p>Acreditación del Comité de Ética.</p> <p>Número de convenios nuevos firmados y el aumento en fondos externos obtenidos.</p> <p>Incremento en la cantidad y calidad de las publicaciones indexadas</p> <p>N° de proyectos financiados con fondos externos</p>
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	Certificado de acreditación y contratos de convenio - Informes de progreso financiero y de publicaciones - Encuestas de satisfacción y participación de la comunidad universitaria en actividades de investigación.
13. PLAN DE MEJORA INTEGRADO PARA LA PARTICIPACIÓN Y SEGUIMIENTO DE TITULADOS	
DEBILIDADES	<p>En los procesos de rediseño y actualización curricular aún no se logra incorporar completamente la retroalimentación de los titulados, a través de instancias sistemáticas de participación en los procesos de revisión y análisis de los programas y carreras.</p> <p>Existe un Sistema de Seguimiento de Titulados que se orienta a obtener retroalimentación respecto del proceso formativo y de la inserción laboral de los titulados, el que requiere de mayor sistematización e incorporar el seguimiento de los posgraduados, que se encuentra en un nivel incipiente</p>
OBJETIVO DEL PLAN	Establecer un sistema integrado que promueva la participación activa de titulados en la actualización curricular y mejore la sistematización del seguimiento de titulados, aumentando la interacción y retroalimentación para fortalecer la relación con la Universidad y mejorar la calidad educativa en un período de 3 años.
RESPONSABLES	Dirección de Vinculación con el Medio y Facultades



RECURSOS	\$20.000.000
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	Eje 1 – Objetivo 1 y 2
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Formar un comité de revisión curricular con representación de titulados para cada carrera que corresponda actualización. • Organizar talleres y encuentros anuales con titulados para discutir y proponer mejoras al currículo. • Fortalecer el seguimiento continuo de titulados, integrando información sobre su inserción laboral y retroalimentación sobre la formación recibida. • Realizar eventos de networking y jornadas de actualización profesional que fomenten la vinculación continua de titulados con la Universidad. • Utilizar encuestas y foros en línea para facilitar la participación de titulados de distintas regiones o países en el proceso de revisión curricular y en la recopilación de datos de seguimiento.
METAS Y PLAZOS	Establecer un comité de revisión curricular con representación de titulados en cada carrera en 1 año. Al 2027, aumentar la tasa de respuesta en encuestas de seguimiento en un 30% a partir de la línea base 2024 y organizar al menos un evento anual por carrera.
INDICADORES DE LOGRO	Número de titulados activos en los procesos de revisión y actualización curricular. Porcentaje de incremento en la tasa de respuesta a encuestas de seguimiento. Evaluaciones de satisfacción de titulados respecto a las iniciativas de seguimiento y participación.
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	Actas de asistencia y reportes de reuniones del comité de revisión curricular y eventos de networking. Informes de resultados de encuestas y foros en línea. Documentación de cambios curriculares adoptados con participación de titulados
14. PLAN DE MEJORA INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS TNS	
DEBILIDADES	La baja cobertura de vacantes en los programas TNS ha llevado al cierre de diversos programas, por lo que se requiere concentrar los esfuerzos en los programas actualmente vigentes. A la luz de la revisión de los resultados de los procesos de caracterización y diagnóstico de los estudiantes, así como del seguimiento de la retención, se estima necesario reforzar las acciones tendientes al mejoramiento de los indicadores de retención de los programas TNS.
OBJETIVO DEL PLAN	Ampliar la matrícula nueva y total de los programas TNS
RESPONSABLES	Dirección de Admisión, Facultades
RECURSOS	Presupuesto Operacional
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	Eje 1 – Objetivo 1
ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar prospecciones y análisis de entorno para identificar las áreas con mayor demanda laboral y ajustar la oferta de programas TNS en consecuencia • Implementar una campaña específica para promocionar los programas TNS vigentes, destacando sus ventajas y oportunidades laborales • Fortalecer la interacción con empresas y organizaciones públicas y privadas para el desarrollo de los programas TNS. • Realizar acciones focalizadas en los programas TNS en el marco de los planes de fomento de la retención.
METAS Y PLAZOS	Al año 2026 lograr una tasa de retención de primer año de al menos el 61%, de modo de situarse en el promedio del sistema. Crecer un 10% anual en la matrícula de estudiantes nuevos en los programas TNS, hasta el año 2026
INDICADORES DE LOGRO	% de crecimiento de la matrícula de los programas TNS Tasa de retención de primer año de los programas TNS
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	Informe semestral de resultados de admisión Informe anual de retención



6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

La Universidad SEK ha organizado y ejecutado a la fecha cuatro procesos de autoevaluación con fines de acreditación institucional, observando para ello los criterios formalmente establecidos y los mecanismos de autorregulación institucionales para cautelar el logro de los propósitos y el cumplimiento de los criterios y estándares de calidad establecidos.

El actual proceso de evaluación interna se inició formalmente en abril de 2023. El equipo directivo de la Universidad tomó la decisión y compromiso de desarrollar una evaluación interna con fines de acreditación; definió las orientaciones generales en sentido de realizar un proceso con amplia participación de estudiantes, docentes, colaboradores académicos y administrativos, además de otros informantes clave, y promover el análisis crítico, basado en evidencias concretas, que permitiera de manera analítica efectuar un juicio evaluativo en relación a las dimensiones examinadas, para formular un plan de mejora que permita superar las debilidades constatadas.

La Universidad SEK se acreditó en agosto de 2021, un mes antes de que la CNA publicara los nuevos criterios y estándares, los cuales entraron en vigencia en octubre de 2023, considerando que “Este modelo basado en nuevos criterios, que incorporó el concepto de estándar configuró un cambio significativo en como la educación superior chilena desarrolla una gestión orientada a la calidad y mejora continua”⁴⁷. Este escenario ha planteado un desafío único, ya que hasta la fecha, ninguna institución ha sido acreditada bajo el nuevo modelo. La USEK, como una de las primeras siete universidades⁴⁸ que serán evaluadas con los nuevos criterios y estándares, ha debido aprender y poner en marcha un proceso de autoevaluación, sin contar con un historial de experiencias previas en el nuevo modelo.

El proceso de autoevaluación institucional se enmarca en la Guía de Autoevaluación Institucional, elaborada por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Desarrollo, que definió las orientaciones del proceso, las pautas de trabajo, los formatos del reporte final de cada una de las comisiones constituidas, la formulación de las debilidades y fortalezas y la gestión de las evidencias. La preparación del proceso autoevaluativo 2023 requirió la reformulación de los modelos y guías utilizados en procesos anteriores, además de capacitación a los distintos integrantes de la comunidad institucional, empleando como insumo los materiales y documentos entregados por la CNA, y participando en todas las instancias presenciales y virtuales convocadas por la Comisión para la difusión del nuevo modelo.

No solo se debió coordinar el proceso, sino también capacitar a los participantes de las comisiones y subcomisiones de autoevaluación para comprender el nuevo modelo y su enfoque, promover la participación de toda la comunidad, incorporar nuevos procedimientos, la ubicación del desempeño de cada criterio en los niveles 1, 2 o 3, el ajuste a una estructura dada para el informe, la comprensión y evaluación de los criterios, y una gestión de evidencias más compleja y restringida por la cantidad máxima de anexos permitidos.

En conclusión, la Universidad ha enfrentado un proceso de autoevaluación (*Anexo 8: Información del proceso de autoevaluación*) desafiante y complejo debido a las nuevas circunstancias y exigencias del modelo de acreditación recientemente implementado. Sin embargo, gracias al compromiso y esfuerzo de toda la comunidad universitaria, se ha logrado cumplir con los objetivos, adaptándose a los cambios y aprendiendo permanentemente, en el contexto único en el que se ha desarrollado este proceso de autoevaluación.

⁴⁷ Cuenta Pública CNA, 2023

⁴⁸ De acuerdo a las fechas de vigencia de la acreditación, en 2024 siete universidades serán evaluadas con los nuevos criterios y estándares.



Etapas del Proceso de Autoevaluación

1. Organización del Proceso de Autoevaluación

Considerando la fecha de vigencia de la acreditación (25 de agosto de 2024) y los plazos establecidos por la CNA, el calendario general del proceso de autoevaluación de la Universidad SEK consideró las siguientes etapas y fechas:



Figura 78: Proceso de Autoevaluación Institucional

La primera etapa contempló la planificación del proceso de autoevaluación institucional, formulando el plan de trabajo. Considerando las cinco dimensiones que se deben evaluar en el proceso, se conformaron comisiones y subcomisiones y una Comisión de Autoevaluación Institucional que lideró el proceso con el apoyo y la coordinación de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Desarrollo.

Las comisiones y subcomisiones fueron las responsables de desarrollar la reflexión y el análisis crítico de cada uno de los criterios a evaluar. Considerando que la Universidad imparte también carreras TNS, dentro de cada comisión/subcomisión se incorporó el análisis, además de constituir una comisión especial para la revisión de los criterios pertinentes del subsistema Técnico Profesional.

Para cumplir con esta tarea, las comisiones y subcomisiones recibieron la información sistematizada (Datos Institucionales, resultados de encuestas y grupos focales, referencias documentales, entre otras) desde la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Desarrollo, antecedentes que quedaron disponibles en un archivo Drive para todas las comisiones.

En total se contó con 12 comisiones/subcomisiones, integradas por representantes de todos los estamentos. Cada comisión contó con un facilitador de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad. Las comisiones y subcomisiones⁴⁹ constituidas fueron las siguientes:

Comisión / Sub comisión	Funciones, responsabilidades y temas a abordar
Autoevaluación Institucional	Proporcionar las directrices estratégicas del proceso de autoevaluación, validación del Informe de Autoevaluación, validación de los planes de mejora y respaldar los recursos asociados, generar las instancias de participación de la comunidad institucional en el proceso autoevaluativo.
Modelo Educativo y Diseño Curricular	Evaluar procesos, resultados y levantar debilidades y fortalezas (Criterio 1)
Procesos y Resultados de Enseñanza y Aprendizaje	Evaluar procesos, resultados y levantar debilidades y fortalezas (Criterio 2)
Cuerpo Académico y de Investigación, Innovación Docente y Mejora del Proceso Formativo	Evaluar procesos, resultados y levantar debilidades y fortalezas (Criterios 3 y 4)
Gobierno y Estructura Organizacional	Evaluar procesos, resultados y levantar debilidades y fortalezas (Criterio 5)

⁴⁹ Decreto de Rectoría 23/2023, define comisiones y designa a sus integrantes.



Gestión y Desarrollo de Personas	Evaluar procesos, resultados y levantar debilidades y fortalezas (Criterio 6)
Gestión de la convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión.	Evaluar procesos, resultados y levantar debilidades y fortalezas (Criterio 7)
Gestión de Recursos	Evaluar procesos, resultados y levantar debilidades y fortalezas (Criterio 8)
Aseguramiento Interno de la Calidad	Evaluar procesos, resultados y levantar debilidades y fortalezas (Criterio 9)
Vinculación con el Medio	Evaluar procesos, resultados y levantar debilidades y fortalezas (Criterio 11 y 12)
Investigación, Creación y/o Innovación	Evaluar procesos, resultados y levantar debilidades y fortalezas (Criterio 13 y 14)
Subsistema Técnico Profesional	Evaluación de los procesos, resultados y levantamiento de debilidades y fortalezas referidas a los criterios 1, 2, 3, 4, 5 y 14 del subsistema Técnico Profesional.

Tabla 95: Organización de comisiones y subcomisiones

Las comisiones y subcomisiones tuvieron como tarea principal la reflexión y análisis crítico en torno a los criterios y estándares y al logro de los propósitos institucionales. Cada comisión elaboró un resumen del resultado de las sesiones efectuadas, con los juicios evaluativos, los mecanismos de aseguramiento de la calidad, las evidencias de sustento y la identificación de las debilidades y fortalezas de cada criterio. Estos resultados fueron sistematizados por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y validados por la Comisión de Autoevaluación Institucional, para el posterior diseño de los respectivos planes de mejora para la superación de las debilidades identificadas y consensuadas en el proceso. El trabajo de comisiones se desarrolló entre septiembre y diciembre de 2023.

2. Levantamiento de información e informantes clave

El levantamiento de información que se llevó a cabo fue de carácter mixto, con estrategias cualitativas y cuantitativas: grupos focales y entrevistas en profundidad en lo cualitativo y encuestas en lo cuantitativo. El detalle de los mecanismos empleados para el levantamiento de información, se describe en la tabla a continuación:

Mecanismo		N° de participantes	Detalles
Cualitativos	Diálogos Evaluativos	432 estudiantes 71 docentes	Pautas semi estructuradas, aplicadas de manera presencial y online.
	Entrevistas en profundidad a decanos y decanas	Decanos de las 4 Facultades	
	Formulario de antecedentes	Rectora, Vicerrectores, Directores de Área	Formulario solicitado a distintas unidades para la recopilación de antecedentes, datos y descripciones de los procesos y resultados relacionados con su quehacer.
Cuantitativos	Cuestionario a Estudiantes	1.107	Aplicados a través de plataforma Question Pro.
	Cuestionario a Docentes	228	
	Cuestionario a Colaboradores	157	
	Cuestionario a Titulados	716	
	Cuestionario a Empleadores	30	

Tabla 96: Mecanismos de levantamiento de Información en el proceso de Autoevaluación

Los niveles de participación alcanzaron al 40,5 % de los estudiantes vigentes al año 2023 y el 75,7% de los docentes. En el caso de los titulados, se encuestó a 716. Se alcanzó, además, una tasa de respuesta de



91,3% de los colaboradores y 30 encuestas completadas por empleadores para el proceso autoevaluación institucional, por lo que se considera que sus opiniones son representativas y, de acuerdo la metodología aplicada y los instrumentos y mecanismos empleados para recabar antecedentes, se estima que ha habido participación y contribución de los distintos estamentos en la autoevaluación de la Universidad.

Los formularios de solicitud de antecedentes tuvieron como objetivo recabar información sobre los procesos y resultados de las distintas dimensiones del quehacer de la Universidad, con el fin de incorporar información de contexto al Informe de Autoevaluación Institucional. Se elaboraron y recibieron siete formularios de recopilación de antecedentes, que se pueden encontrar en el anexo 8.

El proceso de evaluación interna incorporó a autoridades y administrativos institucionales, docentes y, especialmente, estudiantes de todas las carreras, constituyendo esto un avance en el desarrollo de la capacidad de autorregulación de la Universidad y el compromiso con el avance en la mejora continua de la calidad de sus procesos y resultados. Se incorporó para el análisis informes emanados por la Unidad de Análisis Institucional, entre los que se destacan: anuario estadístico 2022, estudio de evolución de cohortes, informe de satisfacción estudiantil, ficha institucional, entre otros.

3. Evaluación y Análisis Crítico

Las comisiones y subcomisiones definidas tuvieron como tarea principal la reflexión y análisis crítico en torno a los criterios y estándares que deben revisarse en el proceso autoevaluativo; en cada dimensión se revisaron los antecedentes disponibles y la reflexión acerca de la existencia, grado de implementación y los resultados de las políticas y de los mecanismos de aseguramiento de la calidad, de modo de evaluar cada criterio y poder establecer el nivel de cumplimiento, de acuerdo a los estándares de nivel 1, 2 y 3 de cada criterio.

Posteriormente, cada comisión/subcomisión elaboró un resumen del resultado de las sesiones efectuadas, con los juicios evaluativos, los mecanismos de aseguramiento de la calidad, las evidencias de sustento y la identificación de las debilidades y fortalezas de cada criterio.

Para el desarrollo de esta etapa del proceso autoevaluativo, cada comisión elaboró un plan de trabajo que fue validado y monitoreado desde la Dirección de Aseguramiento de la Calidad. Además, las comisiones redactaron actas de cada una de las sesiones realizadas y entregaron un reporte de salida, con el resumen de los juicios evaluativos y la propuesta de fortalezas y debilidades del criterio analizado.



Figura 79: Estructura de trabajo de comisiones

Todas las comisiones recibieron pautas de reflexión y análisis crítico para orientar la discusión, basadas en un conjunto de preguntas para facilitar la reflexión en torno a los aspectos clave del criterio bajo análisis, considerando para ello la información y antecedentes disponibles y contrastando con los aspectos clave del criterio y evaluando el nivel de logro progresivo a través de los estándares. La evaluación interna se desarrolló mediante las sesiones de cada una de las comisiones constituidas para el proceso, las que fueron coordinadas y monitoreadas por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Desarrollo, unidad que posteriormente sistematizó los resultados de dichas comisiones. Se revisó en cada sesión el análisis crítico del cumplimiento de los propósitos y objetivos declarados por la Universidad y de los criterios y



estándares para el subsistema universitario, considerando los antecedentes recogidos en la fase de recopilación de información para su evaluación, en base a un conjunto de orientaciones contenidas en las pautas elaboradas.

Se solicitó a cada comisión definir las evidencias de sustento de los análisis y los juicios evaluativos formulados, así como las debilidades y fortalezas resultantes para situar el desempeño del criterio en el nivel 1, 2 o 3, identificando también las brechas respecto del nivel superior de logro del criterio.

Como resultado del trabajo de cada comisión, se entregó un reporte de salida que consideró los juicios evaluativos consensuados por la comisión, las evidencias de sustento y el detalle de las debilidades y fortalezas asociadas al criterio analizado, de acuerdo al siguiente formato:

CRITERIO(S) REVISADO(S)	
JUICIOS EVALUATIVOS	FUENTES / RESPALDOS
FORTALEZAS	DEBILIDADES
NIVEL DE LOGRO DEL CRITERIO	
BRECHA CON EL NIVEL SUPERIOR (Si es que corresponde)	

Tabla 97: Formato del Reporte de Salida de la Comisiones de Autoevaluación

Se realizaron en total 61 sesiones de las comisiones de autoevaluación, con la participación de 184 personas (colaboradores, estudiantes y docentes)⁵⁰.



Figura 80: resumen del desarrollo de la autoevaluación 2023

4. Elaboración del Informe de Autoevaluación Institucional y del Plan de Mejora

El Informe de Autoevaluación Institucional fue elaborado sobre la base del formato entregado por la CNA para universidades que incluyen formación técnico profesional. Se consideró la información contenida en la Ficha Institucional de Datos, los antecedentes recogidos en los formularios solicitados a distintas unidades, los informes de resultados de los Diálogos Evaluativos con docentes y estudiantes, los resultados de las encuestas y el reporte de salida de la comisión de Autoevaluación Institucional que

⁵⁰ Ver Anexo 8 “Proceso de Autoevaluación 2023” con ejemplos de actas de comisiones, reportes de salida, planes de trabajo.



fusionó y validó el resultado de las propuestas de juicios evaluativos y de debilidades y fortalezas surgidas del análisis crítico desarrollado por las comisiones y de las jornadas institucionales realizadas.

La consolidación de los resultados del proceso en el Informe de Autoevaluación Institucional representó un desafío significativo, considerando los nuevos criterios y estándares, el formato establecido por la CNA y el significativo volumen de información generada como resultado de la autoevaluación. Se optó por una estructura narrativa que articulase coherentemente los resultados del análisis, delineando claramente las estrategias de mejora. Se consideró incorporar la referencia a los datos contenidos en la Ficha Institucional de Datos y aportar datos adicionales, para facilitar la comprensión de la información clave y garantizar una comunicación efectiva de los resultados.

Finalmente, el informe fue presentado a la Rectoría para su validación y correspondiente presentación ante la Junta Directiva, y fue dado a conocer al Consejo Universitario y a la comunidad institucional.

5. Difusión del proceso de autoevaluación

Como parte fundamental del proceso de autoevaluación institucional llevado a cabo por la Universidad durante el año 2023, se implementaron múltiples actividades de difusión y comunicación dirigidas a los diferentes estamentos de la comunidad universitaria. El objetivo de estas acciones fue dar a conocer y promover la participación activa en dicho proceso.

Entre las principales acciones desarrolladas, se destacan las siguientes:

a) Encuesta a colaboradores y docentes para definir el eslogan del proceso de autoevaluación

Se aplicó una encuesta a todo el personal docente y administrativo de la Universidad para que propusieran ideas y votaran por el eslogan que mejor representara el proceso de autoevaluación. Como resultado de esta consulta, se seleccionó la frase "Avanzando en Calidad para ser Mejores" que fue utilizada en todas las acciones de difusión posteriores.

b) Publicación de información en la [sección de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad](#)

Se creó una sección destacada en el sitio web institucional donde se publicó información detallada sobre el proceso de autoevaluación, su objetivo, etapas, cronograma y mecanismos de participación.

c) Sección de noticias en la [página web de la Universidad](#)

En la sección de noticias de la página web de la Universidad se publicaron en forma sistemática las noticias respecto del desarrollo del proceso de autoevaluación, desde el lanzamiento formal en abril de 2023 hasta el cierre del proceso en diciembre de 2023. También se informó periódicamente a través de la intranet.

d) Jornadas institucionales con información sobre el proceso

Se realizaron 4 jornadas de autoevaluación a nivel institucional, con una participación promedio de 85 asistentes en cada una de ellas. Estas instancias fueron espacios de difusión, sensibilización y retroalimentación sobre el proceso de autoevaluación. Al término del trabajo de las comisiones de autoevaluación se aplicó una encuesta a los integrantes de las comisiones, que arrojó una satisfacción de los participantes de 6,4 en una escala de 1 a 7 y con un 86,3% de satisfacción promedio considerando las respuestas de todos los participantes respecto a los aspectos de evaluación consultados (Organización y estructura de las comisiones, Comunicación efectiva y oportuna dentro de la comisión, Objetivos de la comisión claramente definidos y entendidos, Oportunidad de participar activamente en las comisiones y Rol del coordinador de la comisión)

e) Reuniones informativas con estudiantes y con docentes

Se llevaron a cabo 19 sesiones informativas con 432 estudiantes de diferentes carreras, en las que se explicó la importancia y metodología del proceso de autoevaluación, como parte de los Diálogos Evaluativos realizados. Adicionalmente, se realizaron 4 reuniones con docentes, tanto de planta como a honorarios, para comunicar los detalles del proceso y fomentar su participación, también como parte



de los Diálogos Evaluativos realizados. También se realizaron dos reuniones informativas con representantes de los Centros de Alumnos de las carreras que tienen CCAA constituidos.

f) Capacitación a coordinadores de comisiones de autoevaluación

Se realizó una capacitación a los coordinadores de las comisiones conformadas para el desarrollo de la autoevaluación institucional. En esta capacitación se incluyó también a otros integrantes de las comisiones, como apoyo al coordinador designado. En total participaron 31 personas en la capacitación. En esta instancia se entregaron lineamientos, herramientas y orientaciones para que los coordinadores lideraran eficazmente el trabajo de sus respectivas comisiones.

g) Recursos audiovisuales para la difusión del proceso

Se elaboró un conjunto de piezas audiovisuales ([videos](#), infografías y presentaciones en PowerPoint) como apoyo a la difusión en distintas instancias como jornadas, talleres, reuniones, entre otras.



Figura 81: Estrategias de socialización y difusión

Las diversas actividades de difusión implementadas lograron informar y sensibilizar a la comunidad universitaria respecto al proceso de autoevaluación institucional 2023. Destaca la alta participación de académicos y estudiantes, reflejada en la conformación de 12 comisiones con 184 participantes y el involucramiento de 432 estudiantes y 71 docentes en los diálogos evaluativos. Esto evidencia el compromiso y apropiación del proceso por parte de los distintos estamentos. La combinación de canales digitales, instancias presenciales y acciones de capacitación permitió una comunicación efectiva y el correcto entendimiento de los objetivos, etapas y mecanismos de participación del proceso de autoevaluación institucional de la Universidad SEK.

El proceso de autoevaluación llevado a cabo por la Universidad se caracterizó por su naturaleza participativa, involucrando de manera activa a toda la comunidad institucional, a través de distintas instancias tales como jornadas, sesiones de comisiones de autoevaluación, encuestas y [diálogos evaluativos](#). Este enfoque ha constituido un avance significativo hacia el fortalecimiento de la capacidad de autorregulación de la institución, orientándola hacia un ciclo de mejoramiento continuo y la consolidación de un sistema interno de aseguramiento de calidad eficaz. A través de este ejercicio de autoevaluación, se logró evidenciar progresos en la habilidad de la Universidad para fomentar el análisis crítico, la participación comunitaria y la formulación de planes de mejoramiento estratégico, los cuales se alinean coherentemente con los objetivos y propósitos institucionales. Este enfoque sistemático hacia la autoevaluación subraya la relevancia de las políticas y modelos de calidad establecidos, proyectando una cultura de calidad y mejora continua dentro de la Institución.



La participación activa en este proceso de autoevaluación representa una valiosa oportunidad para el crecimiento y la evolución institucional, permitiendo una revisión de políticas y prácticas en concordancia con los estándares y criterios de acreditación vigentes y los propósitos institucionales. Este análisis ha facilitado la identificación de fortalezas clave y áreas susceptibles de mejora, que han sido recogidas en planes de mejora con objetivos y metas en un horizonte temporal definido, con indicadores de logro y con medios de verificación que facilitan su monitoreo y seguimiento. El ejercicio autoevaluativo ha permitido no solo identificar áreas de mejora sino también reconocer fortalezas que contribuyen al logro de los propósitos institucionales.

El Informe de Autoevaluación elaborado refleja la evaluación completa de los criterios establecidos para el subsistema universitario, contrastando estos estándares con el desempeño actual de la institución. Este análisis fue realizado a través de sesiones de trabajo específicas conducidas por comisiones designadas para tal fin, empleando herramientas y pautas evaluativas preparadas por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Desarrollo. Un aspecto destacable de este proceso es la reafirmación y validación de las políticas y el modelo de calidad implementados y del accionar de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Desarrollo, lo que ha permitido establecer fundamentos claros para la instauración progresiva de una cultura de autoevaluación y calidad dentro de la Universidad.

Aunque el proceso ha sido ampliamente participativo dentro de la comunidad universitaria, incorporar de manera más sistemática las perspectivas de empleadores y agentes relevantes del entorno, enriquecerá aún más el análisis crítico y la identificación de áreas de mejora. De igual forma, considerando el nuevo modelo de acreditación vigente desde octubre de 2023, resulta recomendable reforzar la difusión y capacitación en el conocimiento de los criterios y estándares de acreditación.

Este proceso evaluativo ha demostrado ser de gran utilidad, al basarse en un análisis sistemático de todos los ámbitos de la institución, siguiendo criterios formalmente establecidos y una revisión detallada de resultados que están en concordancia con las directrices del Plan Estratégico Institucional y el Plan de Mejora resultante del proceso de autoevaluación



LISTADO DE ANEXOS

1	Estatutos de la Institución	29	Bases Fondo de Fomento a la Investigación 2023
2	Plan Estratégico Institucional 2023 2027	30	Proyectos de intervención en Aula del Diplomado
4	Modelo Formativo	31	Proyectos de investigación yo innovación docente
5	Reglamento Académico	32	Informes de seguimiento del PEI 20172022
6	Calendario Académico 2024	33	Metodología y talleres de construcción del PEI 20232027
7	Organigrama Institucional	34	Evaluación y Retroalimentación Evaluación de Desempeño 2022
8	Información del proceso de autoevaluación	35	Resultado Encuesta Psicosocial año 2023 CEAL SM_SUCESO
9	Documentos sobre estrategias Institucionales del monitoreo de la progresión	36	Informe de Detección de Necesidades de Capacitación Periodo 20232027
10	Políticas de Equidad Prevención del Acoso Sexual la Violencia y la Discriminación de Género	37	Conversatorio y Resultados Encuesta para el diseño del Modelo y Política
11	Evaluación Plan de Mejora Institucional	38	Planificación 2024 Reporte de Acciones Comité CEDI y Campana YOGENERO
12	EEFF 20192023	39	REX 112 05042022 Aprueba Plan de Recuperación USEK con informes de seguimiento
13	Desarrollo de Curriculum Innovado	40	Contrato Ampliación Facultad Salud USEK
14	Ejemplos de programas con glosas de PE	41	Resultados Encuesta de Usabilidad de la Información
15	Manual de Evaluación Integrada e Informes	42	Manual de Procesos USEK
16	Resultado Comparación USEK OA 2023 vs Sistema_2021_2023_V2	43	Política y Sistema de Gestión de Calidad
17	Informe Permanencia 2023 2022	44	Muestra de Memorias de Gestión 2023 2022
18	Plan de Mejora y Evaluación del Modelo Formativo 2022	45	Plan de Actualización de la Política y Modelo VCM
19	Manual para la Gestión Instruccional de la Formación Virtual	46	Plan de implementación de mediciones sistemáticas
20	Planificaciones Académicas	47	Sistema de Evaluación y medición de contribución
21	Proyectos de Carrera	48	Plan de Desarrollo de la investigación 20202024
22	Informes de Caracterización de Nuevos Ingresos		
23	Informes de retención 1er año cohortes 2018 2022		
24	Actualización Plan de Acompañamiento 2023 2027		
25	Plan de Trabajo Comité Retención Institucional		
26	Registro de atenciones de tutores SGP		
27	Evaluaciones Docente		
28	Reglamento para la Postulación al Fondo de Perfeccionamiento Académico USEK_ACT2023		