

Estimados miembros de nuestra comunidad académica:

Es ya costumbre que una vez al año el Rector rinda cuenta de los avances y desafíos que tenemos como Institución. No se trata solo de una ceremonia instaurada para cumplir con sanos parámetros, sino de una oportunidad para reunir a la comunidad a recrear y robustecer el compromiso de cada uno de nosotros con la Misión común.

Muchas veces hemos escuchado que la memoria es frágil, sin embargo, ella ocupa un espacio irremplazable en la construcción de identidad. Es la memoria la que nos permite ser conscientes de nuestras raíces, es ella la materia prima del aprendizaje, y solo en base a ella toda proyección alcanza coherencia y consistencia.

En la presente cuenta, he querido ampliar esta memoria no limitándome a lo ocurrido el último año, sino, a modo de cierre, recorriendo los avances que hemos tenido desde el 2015. Y esto se debe a dos motivos fundamentales.

Primero, porque estamos en un período de transición, en un momento “bisagra”, en que vamos construyendo colegiadamente los soportes para transitar desde un proyecto universitario docente a uno de mayor complejidad. Lo cual nos exige un diagnóstico con mayor perspectiva.

Además, porque este 2019 es año de reacreditación y, por tanto, es el momento en que la Institución –ante la autoridad pertinente- certifica y muestra sus avances; y en base a ellos, proyecta su futuro. Éste es el minuto adecuado para que la comunidad aprecie el fruto de su propio trabajo, reunido en el Informe de Autoevaluación institucional, que a lo largo de casi año y medio hemos construido entre todos.

Si el 2018, año del trigésimo aniversario, fue el periodo de las grandes decisiones, éste, 2019, quedará en la historia institucional como el tiempo de reflexión madura y amplia; donde se ponderen y decanten nuestras ideas y sueños. Será también, y no hay que olvidarlo, un tiempo de renuncia, porque abrazar un nuevo sueño común implica también abandonar las certezas de lo conocido y ya aprendido. Por ambos motivos no es baladí el período que estamos viviendo.

Antes de entrar en materia, quisiera resaltar que, si bien la discusión interna sobre la complejidad está en pleno desarrollo, la decisión ya fue adoptada, pronunciada y, sobre todo, compartida por una comunidad que, en los últimos años, ha vivenciado la necesidad de avanzar por esta senda. De ustedes nació la expresión “punto de inflexión” para representar que la Universidad Finis Terrae ya contaba con la madurez suficiente para superar un proyecto universitario docente. No es casual,

por lo mismo, que exista una fina sintonía y sincronía entre el caminar a la complejidad de la Universidad, de sus facultades y de sus escuelas.

Tenemos claridad que avanzaremos a la complejidad y que lo haremos en coherencia misional, es decir, que esta madurez institucional nos llevará a profundizar en nuestra identidad católica y, por lo mismo, en nuestro compromiso con el bien común y la promoción de la persona. Asumir la complejidad, en nuestro caso, no se traduce solo en desarrollar intensivamente una nueva función –por más importante que ésta sea- sino en robustecer nuestra matriz académica a través del cultivo disciplinar y el diálogo entre las disciplinas. No es el descubrimiento, ni la creación de un conocimiento siempre transitorio aquello que nos definirá como universidad compleja, sino la incansable búsqueda de la verdad, el bien y la belleza que se instala como sello en cada una de las funciones universitarias.

Mirada retrospectiva

La Universidad llevó a cabo su proceso de autoevaluación con fines de acreditación entre los años 2018 y 2019. Este proceso implicó un análisis en profundidad de las áreas de gestión institucional, docencia de pregrado y vinculación con el medio. Para ello se desarrollaron metodologías que garantizaron un análisis integral de la institución, mediante procesos participativos que involucraron a toda la comunidad universitaria. Fruto de este proceso hemos podido detectar y confirmar las fortalezas que procedo a señalar.

1.- En materia de Gestión

La Universidad cuenta hoy con documentos fundantes –algunos ya actualizados, otros en camino avanzado de elaboración- que le permiten orientar sus esfuerzos para avanzar hacia la complejidad y enfrentar los desafíos externos de manera sustentable. El Ideario, el Proyecto Universitario y el Modelo Formativo son parte de una hoja de ruta coherente y consistente para la nueva época que se avecina.

Ellos mantienen y refuerzan el sello institucional de ser una universidad centrada en la persona; reconocida tanto por la comunidad interna, como por sus egresados y empleadores, por sus valores, articulados en torno al compromiso con el bien común y de las personas.

El año 2015, en lo que constituye un hito significativo, se modificó la misión institucional a través de un proceso participativo. Por primera vez la Universidad Finis Terrae pasó a contar con una misión que no se agotaba en la tarea docente, sino que añadía el desafío de *“construir una comunidad académica de excelencia que busca la verdad, el bien y la belleza”*. Al año siguiente, las misiones de todas las unidades académicas y administrativas fueron alineadas a la institucional, poniendo en marcha una nueva manera de dirección.

El Proyecto Universitario, en el cual ha trabajado nuestra Institución desde el año pasado, establece cinco pilares que permitirán proyectar un desarrollo armónico y coherente hacia la complejidad: 1) Formación integral de excelencia; 2) Comunidades académicas activas y colaborativas; 3) La síntesis del saber como fruto de la *Universitas*; 4) Focalización académica y articulación de funciones; y 5) Sistema de gestión institucional moderno e integrado.

Se trata de aspectos que engloban todo el quehacer de la Universidad y que necesariamente van a impactar a todo nivel, desde lo estratégico a lo cotidiano, pasando por los sistemas y estructuras que deberán ser actualizados a un renovado Proyecto de Universidad.

Sin embargo, y permítanme plantearlo con claridad, los documentos y normativas jamás reemplazarán la convicción interna de una comunidad. Avanzar a la complejidad es instalar una cultura nueva y en ello el compromiso de todos es fundamental. No basta tener muy bien escrito lo que queremos si eso no baja a la convicción personal de cada uno de los que formamos parte de la Finis Terrae como algo propio, querido y deseado.

Mirada estratégica consolidada

En este periodo también se ha avanzado en el fortalecimiento de la planificación estratégica, la que se encuentra articulada con la proyección financiera y permite asegurar la instalación del futuro Proyecto Universitario. En este sentido, es importante destacar que la Universidad ha sabido manejar de manera eficiente la estrechez financiera que ha generado el ingreso a la política de gratuidad, superando la brecha de aranceles sin sacrificar en ello la calidad académica, optimizando los gastos generales y de gestión.

Cabe recordar que el 2015 se realizó la planificación estratégica con el horizonte del 2020, donde se consideran 5 líneas y 15 objetivos estratégicos. Posteriormente, el 2017, se hizo una reflexión profunda sobre el nivel de desarrollo del plan focalizando las prioridades en vista de los nuevos escenarios externos: el ingreso a la gratuidad y una nueva Ley de Educación Superior.

Con satisfacción podemos decir que al 2018, el cumplimiento de las metas del plan alcanza un 92%; que se desglosa en un 87% en desarrollo académico, un 97% en identidad y comunidad, un 89% en investigación y postgrado, un 96% en posicionamiento y experiencia, y un 90% en fortalecimiento económico. El avance global respecto de lo proyectado al 2020 es de un 65%.

Como ya he mencionado, durante el año recién pasado, y luego de un proceso de análisis profundo, surgen nuevos desafíos y proyectos de largo plazo tendientes a avanzar en niveles de complejidad superior. Este análisis participativo resulta en la

elaboración de un Plan de Desarrollo organizado en ámbitos, dentro de los cuales se concretizan objetivos asociados a metas de corto, mediano y largo plazo.

Seis son los ámbitos de desarrollo: 1) Formación de pregrado, postgrado y educación continua; 2) estudiantes y egresados; 3) investigación; 4) vinculación con el medio; 5) capital humano; 6) sustentabilidad y recursos; a los cuales se añaden dos ámbitos transversales: 1) identidad y comunidad, y 2) calidad. Estos objetivos han sido trazados a 5 años plazo, constituyendo parte de los ciclos estratégicos de desarrollo. Ello asegura un avance sostenido a la complejidad, en el marco de lo establecido por el Proyecto Universitario.

Estructura de gobierno y toma de decisiones

Esta nueva conceptualización de la Universidad ha llevado a una serie de cambios estructurales que responden a las exigencias de la Misión.

Es así como recientemente la Dirección de Formación Integral se transforma en la Vicerrectoría de Formación Integral, la cual tiene por finalidad promover en la comunidad universitaria un sentido de misión y asegurar la formación integral de los alumnos. Esta nueva vicerrectoría apoyará el proceso formativo de nuestros jóvenes de manera que ellos no sólo sean reconocidos por su formación intelectual y profesional, sino también por su madurez, desarrollo humano y espiritual, por una conciencia social que les permita ser agentes de transformación de la sociedad y de la cultura conforme a los valores cristianos.

Bajo esta Vicerrectoría se crea la Dirección de Acompañamiento, que tiene por objetivo promover y coordinar las iniciativas en este ámbito, procurando que se desarrolle una verdadera cultura de acompañamiento, como un estilo propio de vivir en comunidad, y en particular la relación entre los académicos y los alumnos.

De la misma manera, se han realizado reestructuraciones en la Vicerrectoría Académica con la finalidad de abordar las demandas de desarrollo institucional y las funciones universitarias. Se crea la Dirección Académica con el encargo de liderar el desarrollo y la implementación de las políticas académicas en los distintos niveles de formación y de gestionar y coordinar el desarrollo articulado de las políticas que cruzan las diferentes direcciones.

En esta misma línea se reestructura la Dirección de Investigación, Postgrados y Publicaciones pasando a conformar dos direcciones: la Dirección de investigación y publicaciones y la Dirección de postgrado y educación continua, como parte del proceso tendiente a la complejización de la Institución.

Por otra parte, se crea la Dirección de Efectividad Educativa, bajo cuya dependencia queda la Unidad de Desarrollo de Pensamiento, existente desde 2010, y que tiene como objetivo dar seguimiento a los distintos procesos de evaluación de competencias (inicial, intermedia y final) que se realizan de manera transversal. Se crea también la Dirección de Desarrollo Académico para la gestión de la carrera académica y se fortalece la Dirección de operación académica y estudiantil.

Se crea, bajo dependencia de la Dirección de vinculación con el medio, la Coordinación de análisis y seguimiento de egresados, que permitirá la instalación de un modelo de gestión que impulse el desarrollo de un vínculo efectivo con los mismos y de esta manera fortalecer la retroalimentación que estos actores claves puedan entregar a los procesos formativos.

Finalmente, en este periodo se consolidaron las comisiones de postgrado e investigación y el consejo asesor de vinculación con el medio, logrando así una mayor participación y transversalización en la toma de decisiones.

Gestión de personas

Por otra parte, durante el período 2016-2018 se han elaborado importantes documentos que apuntan a asegurar un comportamiento ético, a reforzar la responsabilidad de todos los miembros de la comunidad universitaria y a resguardar la dignidad de toda persona, entre otros temas fundamentales.

Desde este enfoque, la gestión de personas ha cobrado mayor relevancia, incorporándola a distintas instancias de toma de decisiones, como forma concreta de relevar que las personas son esenciales en nuestro proyecto de universidad. Es así como la Dirección de personas pasa a formar parte del Consejo académico y del Comité ejecutivo.

Cabe destacar que se han sistematizado procesos relevantes para la gestión de personas tales como la inducción, capacitación, evaluación de clima y evaluación de desempeño.

En este ámbito es digno de señalar que...

- Hemos mejorado la evaluación positiva de clima institucional, pasando de un 61% en el 2014 a un 63% el 2018.
- Durante el 2018 pudimos dar capacitación al 54% de nuestros colaboradores.
- Se ha realizado por primera vez una evaluación de desempeño llegando a un 80% de los colaboradores evaluados. De los cuales, 95% fueron evaluados en niveles cumplimiento destacado.
- Hemos hecho un gran esfuerzo por materializar un plan de contratación de académicos de media jornada y de jornada completa, incorporando a 110 nuevos académicos entre los años 2015 y 2019.

En materia de infraestructura

En el último período, se han habilitado y optimizado espacios con el objetivo de facilitar la permanencia en el campus y así mejorar la experiencia universitaria, abarcando la máxima superficie posible dentro del área construida.

Todas estas medidas implementadas han significado un crecimiento en metros cuadrados que llega a 8.597 mts² entre 2015 y 2019. Si bien los metros cuadrados por estudiante han disminuido, aún se mantienen dentro de un estándar adecuado.

Por otra parte, el espacio para esparcimiento y áreas verdes se ha incrementado de 6.800 m² en 2015 a 7.900 m² el 2019. A los cuales se deben sumar 2.740 m² correspondientes a espacios de infraestructura externa en convenio destinados al desarrollo de actividades deportivas y recreativa; dando un total de 10.646 m².

Los principales avances y mejoras del 2018 se reflejan en las siguientes obras:

- Remodelación del Patio -Terraza Amberes Sur con la creación de un moderno espacio de coworking para los alumnos.
- Ampliación del Edificio de Postgrado, que nos permite contar con 14 nuevas salas y 2 auditorios, además de oficinas.
- En la Facultad de Arquitectura y Diseño se confeccionaron cuatro talleres de título, una sala de ploteo y una sala de ensayo.
- En los Laboratorios de Ingeniería se crearon salas de estudio, sala de profesores, una sala online y laboratorios para docencia.
- Se rehabilitaron espacios para sala de profesores, estudio y oficinas en el Edificio Pocuro.
- Se remodeló parte del Edificio de Ciencias de la Salud, creándose dos clínicas odontológicas con 31 nuevos box totalmente equipados (sillas, maquinaria, etc.). Además, se regularizó la clínica del 4° piso, se mejoró el espacio de lockers, se amplió el laboratorio de Simulación Odontológica y se generó un nuevo laboratorio para la Facultad de Medicina.
- Junto a la sala de coworking, se habilitaron oficinas y salas de acompañamiento para los estudiantes.

Todas estas obras de infraestructura significaron una inversión de 1.181 millones de pesos.

Con relación a los recursos tecnológicos:

- El ancho de banda disponible para el uso de la red wifi aumentó de 50 a 500Mb.
- Asimismo, la cantidad de usuarios con acceso a la red wifi se incrementó de 500 a 8.000, incluyendo alumnos, docentes y administrativos
- La cobertura física disponible (iluminación) se aumentó de 45% a 85%, ampliando los espacios con disponibilidad de wifi (incluyendo patios).

Gestión de la mejora continua

Se ha revisado y actualizado la política de calidad del 2014, estableciéndose en la actual (2019) el objetivo de “fortalecer la cultura de evaluación, autoevaluación y profesionalización de los procesos universitarios, para asegurar resultados satisfactorios y en consecuencia el desarrollo armónico de la Institución”.

Durante el período 2015-2018 se observa un mayor nivel de madurez en relación con cómo el sistema de gestión de la mejora continua se ha instalado en la cultura de la Institución, permitiendo orientar y movilizar las dinámicas internas para asegurar su desarrollo.

A partir de la instalación del sistema se han realizado un conjunto de diagnósticos situacionales en los niveles de formación de pregrado, postgrado y especialidades

médicas y odontológicas. Lo anterior ha permitido dar continuidad a la acreditación de carreras de pregrado y, en el 2018, lograr una primera acreditación de un programa de posgrado: el Magíster de Ciencias de la Salud y el Deporte que obtuvo una acreditación de 7 años. Se iniciaron también los procesos de autoevaluación de otros tres magísteres y se configuró un plan de acreditación de especialidades médicas y odontológicas.

Es relevante señalar que:

- El 92% de los programas de pregrado ha realizado inducción para la evaluación diagnóstica y el 58,3% ya cuenta con diagnóstico situacional.
- En postgrado, un 24% de los magísteres y el 36,3% de las especialidades cuentan con diagnóstico situacional. Se realizó, además, un análisis sobre los magister que cumplen con los requisitos de acreditación, lo que permitió la regulación de la oferta de postgrado y la puesta en marcha de procesos de autoevaluación para mejora interna y acreditación de programas que presenten niveles suficientes de desarrollo.
- En la oferta de programas de pregrado acreditada se avanza de un 42% el año 2014 a un 52% el 2018, proyectando llegar a un 60% en el corto plazo. Con lo cual, hemos aumentado de un 62 a un 71% el número de alumnos que estudian en en carreras acreditadas.

2.- Avances en Docencia

Una segunda área fundamental tiene que ver con la docencia y su calidad. Se trata por cierto de un tema que toca el corazón de nuestra misión y que además constituye un gran desafío pues nuestra matrícula total de pregrado se ha incrementado sostenidamente. De 5.777 alumnos el 2015 hemos aumentado a 7.794 el 2019, lo que representa un 35% de incremento en este periodo.

La adscripción de nuestra Universidad a la Política de Gratuidad nos ha permitido contar con un alumnado más diverso y, por cierto, confirmar nuestra vocación y voluntad a colaborar en una de las tareas más importantes que tiene nuestro país y que es avanzar en la equidad. Los estudiantes de nuevo ingreso con gratuidad representaban un 54,4% el 2016, año de puesta en marcha de esta política, y llegan a un 59,7% en la admisión 2019.

El crecimiento en la matrícula total se relaciona también con los resultados positivos obtenidos en la retención tras el primer año, donde la tendencia promedio del periodo –considerando los últimos 5 años– es de un 82%; siendo la retención al segundo año de un 73%. Estos resultados son destacables en comparación con el entorno, ubicándonos sobre el promedio nacional. Asimismo, el ejercicio de la retención considerando el factor de gratuidad indica que los resultados tienden a mantenerse similares entre los grupos beneficiados y no, al primer y segundo año de estudios.

La admisión de estudiantes por las distintas vías ha tenido también una variación importante: la admisión regular se ha incrementado en un 15,3% lo que da cuenta de una disminución de ingresos por vías especial y complementaria. Quienes ingresan por vía regular han mantenido sus puntajes en el periodo 2015–2018 sobre los 568 puntos promedio PSU y sobre 579 en puntaje de ranking.

La Universidad se ha preocupado permanentemente del logro de los aprendizajes en sus estudiantes, fortaleciendo permanentemente los procesos de evaluación diagnóstica inicial. Se ha avanzado en la construcción de perfiles de ingreso y caracterización de conductas de entrada, con la intención de identificar variables que permitan generar alertas tempranas para ejecutar intervenciones de manera oportuna, especialmente en primer y segundo año.

Los principales resultados de las intervenciones de apoyo psicopedagógico llevadas a cabo por la Unidad de Desarrollo de habilidades de Pensamiento muestran una efectividad creciente. De 136 estudiantes atendidos el 2015, un 70% mejoró en alguna medida sus resultados, en tanto que el 2018 se atendieron 212 estudiantes con mejora del rendimiento en un 83% de ellos. Así mismo, se ha establecido una serie de procesos de seguimiento y de planes de nivelación en cada una de las Escuelas que dan cuenta del gran compromiso que la academia tiene con el desarrollo de sus estudiantes.

El seguimiento y la evaluación de trayectos formativos han permitido contar con buenos resultados en la retención final y eficiencia terminal. Esto se refleja en las tasas de titulación oportuna que muestran una evolución favorable en las últimas 5 cohortes, pasando de un 28% a un 34%, y al último ciclo tienen una titulación efectiva del 56% sobre el total de la población.

En relación con la empleabilidad del total de egresados que respondieron la encuesta el 87% de nuestros exalumnos se encuentra trabajando y un 78% de ellos lo hace en el área de su profesión. Comparados con el entorno, en 8 de las 11 carreras evaluadas los resultados están en el promedio o son superiores. En tanto para los ingresos promedios al cuarto año de egreso, en 7 de las 9 carreras con información disponible estos montos están en el promedio o superior a ellos.

Los resultados que los egresados obtienen en el medio profesional se pueden analizar tomando en consideración los resultados de las pruebas específicas de las carreras del área pedagógica y de las carreras de enfermería y medicina.

Por ejemplo, en el EUNACOM (Examen Nacional de Conocimientos Médicos) los resultados han ido mejorando progresivamente. Durante los años 2015-2016 la Universidad se encontraba bajo la media, y sin embargo, en los últimos 2 periodos, la tendencia es favorable y en 2018 obteniendo nuestros egresados resultados en 2,4 puntos por sobre el promedio nacional.

De la misma manera, en la prueba específica para egresados de enfermería los resultados también son favorables. En los tres años observados, los egresados cuentan con una evaluación sobre el promedio nacional, siendo esta diferencia para el último periodo evaluado, el 2017, de 1,96 pts.

Algo similar ocurre con las evaluaciones de las carreras de Educación Parvularia y Educación Básica en la prueba Formación Inicial Docente, en la que, en todos los niveles evaluativos, tanto para conocimiento pedagógico como disciplinarios-didácticos, los resultados de ambas carreras están por sobre la media nacional.

Otro indicador que merece la pena destacar es el índice promedio con que los empleadores evalúan el desempeño de los egresados de la universidad, dado que ante la afirmación “Estoy altamente satisfecho con el desempeño de el/los egresados de la UFT(...)” el índice de calidad llega al 80%.

Como ven tenemos mucho que agradecer y por lo cual estar optimistas. Durante el 2018 tuvimos nuestros primeros licenciados de Psicología y los primeros egresados de Artes Culinarias y Publicidad. Nos llenaron de orgullo las muy buenas acreditaciones obtenidas por Artes Visuales y Odontología por seis años, Diseño por cinco años, Periodismo e Historia por cuatro años. Pero más aún nos alegra el que podamos apreciar como buena parte de nuestras carreras están en procesos de autoevaluación y de innovación curricular, pues ello nos habla de una cultura de mejora continua que está presente.

Quiero hacer una mención especial a dos iniciativas que nacieron de nuestras escuelas y que hablan de la rica vida cotidiana que se vive allí. En primer lugar, el que las Facultades de Derecho y de Economía y Negocios emprendieran juntos una novedosa Clínica de Negocios para apoyar al desarrollo financiero y legal de las Pymes; lo cual habla de las oportunidades que se nos abren cuando somos capaces de trabajar en conjunto. Así como el relevante trabajo que ha logrado nuestra Escuela de Auditoría e Ingeniería en Información y Control de Gestión en el tema del desarrollo sostenible, desarrollado en conjunto con la ONU, imprimiéndolo como sello formativo, lo cual nos remite a una Universidad que innova y que lo hace con sentido.

Modelo formativo

Como ya enunciáramos, el 2018 la comunidad académica realizó un proceso de reflexión en torno a los alcances de la complejidad para la institución que ha permitido este 2019 iniciar la instalación de un Proyecto Universitario, el cual asume la complejidad como una cuestión ineludible. Este proceso de reflexión trajo también, como consecuencia, la actualización del Modelo Formativo y de los Proyectos Curriculares de pre y postgrado, lo que constituye una mejora y consolidación del Modelo Formativo 2013. Los cambios plasmados en el Modelo Formativo obedecen a la necesidad de establecer nuevos estándares y exigencias para armonizar las funciones universitarias proyectando a la institución hacia la complejidad.

El Modelo Formativo de la Universidad se hace cargo de la Formación Integral de los estudiantes, asumiendo que, para su logro es fundamental la articulación de la función formativa con las funciones de investigación, vinculación con el medio y la internacionalización. Con estos desarrollos se configura una nueva organización de

documentos y directrices orientadoras para cada una de las funciones de la Universidad.

La implementación del proyecto curricular se realizará en un período de trabajo de 3 a 4 años, con la meta de llevar a cabo un proceso de innovación curricular para el 100% de las carreras de la Universidad entre 2019 y 2022. Ya estamos en marcha.

En este desafío juegan un papel fundamental los comités curriculares que todas las escuelas tienen instalados y que son los responsables de gestionar los procesos de evaluación del trayecto formativo y otras acciones necesarias para asegurar el cumplimiento de los perfiles de egreso.

En esta reflexión académica se ve cada vez con más claridad y convicción la centralidad de la formación integral, lo cual se ve claramente reflejado en la valoración del sello UFT y en todas aquellas instancias que se han instalado o consolidado para brindar a nuestros estudiantes apoyo constante durante todo su proceso formativo: diagnósticos, propedéuticos, programas de nivelación, remediales, tutorías, programas de apoyo psicopedagógico, entre otros.

A nivel de resultados:

- El 100% de las carreras de pregrado cuentan con un comité curricular que se reúne periódicamente.
- Al año 2018 el 96% de las carreras de pregrado con al menos dos cohortes de ingreso cuentan con procesos de evaluación de inicio, medio tiempo y final completos.
- Se ha avanzado durante este período en la estimación de carga académica de los estudiantes de pregrado, siguiendo la metodología del Sistema de Créditos Transferibles de Chile (SCT Chile). A la fecha, 13 carreras (54% de la oferta de pregrado) han terminado ese proceso, otras 3 carreras se encuentran en vías de culminación y en 2019 cuatro carreras iniciarán la medición.

Vida universitaria y participación estudiantil

El fortalecimiento del área, con la creación de la Vicerrectoría de Formación Integral, ha traído una serie de resultados positivos entre los que destacan:

- La sistematización del conjunto de actividades que se venían desarrollando, en una carta de servicios de las diversas unidades.
- La reestructuración de la Dirección de Asuntos Estudiantiles en tres áreas: Deportes, Vida Universitaria y Servicios Estudiantiles.
- La elaboración de la “Política de vida universitaria, participación estudiantil y representación estudiantil”.
- La elaboración del “Protocolo para la denuncia, investigación y sanción de actos contrarios a la dignidad de la persona”.

Durante el periodo también se han estructurado de mejor manera las actividades recreativas y culturales, y la atención permanente a la federación de estudiantes y a los centros de alumnos.

Se ha incrementado la cantidad de estudiantes que participan en actividades y selecciones deportivas y se creó la figura del Coordinador de Selecciones Deportivas.

La Pastoral también ha ido evolucionando durante estos años. Se amplió el equipo de funcionarios contratados y se dispuso de un capellán estable. Se sistematizaron los programas de catequesis para sacramentos de iniciación cristiana, ofrecidos a todos los miembros de la comunidad en un programa personalizado, formal y continuo.

Algunos resultados relevantes son los siguientes:

- Un 83% de las carreras tienen centros de alumnos activos.
- Durante el 2018, hubo 23.564 asistentes a actividades deportivas.
- Se destinó para el apoyo a ramas deportivas un presupuesto de 74 millones de pesos el 2018; y 14 millones para el apoyo a los centros de estudiantes y la federación.

Carrera académica

Como una tarea primordial, la Universidad ha avanzado en la contratación de académicos con jornada, aumentando prioritariamente aquellos con dedicación de al menos media jornada. También se ha instalado en estos cuatro años el plan de contratación de investigadores con grado doctor en modalidad media y jornada completa para la constitución de un cuerpo académico calificado para el desarrollo del conocimiento avanzado y del postgrado.

Contamos hoy con un plan de mejora progresivo para el incremento de académicos en dedicación y grado académico superior, con la finalidad de fortalecer la dotación y proyectarla para responder a las exigencias de las funciones universitarias de mayor complejidad. Así mismo, se verifica una disminución de la brecha respecto de la media a nivel nacional.

Los principales indicadores son:

- Los académicos en modalidad contrato planta se han incrementado de 308 a 418 entre el 2015 y el 2019.
- Las jornadas completas equivalentes han aumentado de 353,2 en 2015 a 396 en 2019.
- El número de estudiantes por Jornada Completa Equivalente el 2015 era de 17,3 y al 2019 es de 19,3. Si bien la cifra muestra una evolución negativa, es importante señalar que este indicador se mantiene sobre la media nacional en todos los grupos de comparación.
- La tasa de docentes jornada completa el 2015 era del 7,3% y al 2019 esa cifra sube al 11,8%. En tanto, aquellos docentes en modalidad media jornada van de 12,2% en el 2015 a 22,6% el 2019.
- El año 2015 la totalidad de docentes con más de 22 horas era de un 19%, mientras que el 2019 llega al 34,4%. El indicador actual ubica a la Universidad en un estándar adecuado respecto del entorno con un 9,2% sobre las universidades Privadas y disminuye la brecha en relación a 2015 respecto de las instituciones del CRUCH en un 10%.

- El número de doctores sobre el total de los docentes por nivel aumentó de 5,1% el 2015 a un 10,9% el 2019. Y el grupo de docentes con magíster y/o especialidad que el 2015 alcanzaba al 35% sube a un 46,4% el 2019.

Agradezco a todos el que, en un período en que hemos vivido evidentes limitaciones económicas, gracias a la voluntad y creatividad de cada unidad, hemos podido mantener el ritmo propuesto en nuestro plan estratégico, enfocando los esfuerzos en lo que evidentemente es el corazón de nuestra labor universitaria.

En lo que toca a la carrera académica, durante este período, se han fortalecido la Comisión Superior de Jerarquización, la política de estímulo, evaluación y desarrollo académico y se observa una sistematización de los procesos asociados. Se han instalado procesos evaluativos vinculados con compromisos de productividad y desempeño académico, y se avanza en productividad científica.

El 2015 el proceso de jerarquización estaba instalado de manera incipiente, alcanzando cobertura de un 32%. A fines de 2018 la cobertura del proceso de jerarquización abarca al 63% de los académicos. La evolución del proceso entre el 2015 y el 2018 se ha ajustado a las metas proyectadas, estimándose que en el 2019 se llegará al 70% de los académicos jerarquizados y en el 2020 se alcanzará el 90% de cobertura.

La participación de docentes en los programas de magíster y diplomado del Programa de Pedagogía Universitaria, para el período 2015-2019 asciende a 390 personas. En el año 2018, 33 académicos obtuvieron su grado de Magister en Formación Docente para la Enseñanza Universitaria.

En tanto, los montos internos destinados a fondos, incentivos y recurso de apoyo para la investigación y productividad pasaron de \$135 millones el 2015 a \$204 millones el 2018. En los fondos internos se observa un avance de 10 proyectos anuales de investigación financiados mediante concurso interno el 2014 a 15 en 2018; así mismo, se mantienen los 10 fondos anuales para el premio de creación y producción artística; y los fondos de estímulo a la productividad científica aumentaron de 28 en 2014, a 54 en 2018.

Por último, la publicación de artículos en revistas indexadas en Wos, Latindex, Scopus, Scielo y Erih plus, pasaron de 52 en 2014 a 103 en 2018.

3.- Vinculación con el medio

Durante este período de cuatro años se ha fortalecido y reorientado la vinculación con el medio, constituyéndose en un enfoque claro y consistente para la institución y las áreas. Se han establecido elementos y metodologías para su implementación, asegurando una adopción progresiva de los fenómenos internos y externos implicados en la colaboración con el entorno y su aporte bidireccional.

El Plan de Vinculación con el Medio ha permitido una priorización que asegura el avance hacia una gestión integrada, con un manejo más eficiente de esta función. También se ha avanzado en la instalación del Modelo de Vinculación con el Medio en las unidades académicas; y el Marco de gestión ha permitido ordenar,

sistematizar y avanzar en su desarrollo. Tanto el Proyecto Universitario, como la actualizada versión del Modelo Formativo, incorporan elementos necesarios para la articulación entre la función docente, la investigación y la vinculación con el medio.

Entre los principales logros de este periodo se pueden mencionar:

- La instalación de una orgánica para el desarrollo de la vinculación con el medio en las facultades.
- La definición de los alcances de la Política Institucional en el 100% de las Facultades.
- El compromiso definido por los programas y carreras con la Política de Vinculación con el medio de cada Facultad.
- Las unidades académicas cuentan con Planes de Vinculación con el Medio instalados y operativizados en los Planes Operativos Anuales; y Marcos de Gestión establecidos.

A partir del diseño e implementación de un Marco de Gestión para el Desarrollo de la Vinculación con el Medio, se han instalado procesos para la formulación de programas y mecanismos de evaluación integral de la función, que consideran la evaluación de la gestión y del impacto y los resultados de las iniciativas, tanto en el medio interno como externo.

Entre 2017 y 2018 se ha avanzado hacia la evaluación del impacto, para lo cual ha sido necesario poner en marcha un proceso de diseño y sistematización de elementos técnicos para este tipo de evaluaciones

Hoy contamos con...

- Metodologías y manuales diseñados y entregados a las unidades académicas, con capacitaciones internas, pilotos y jornadas de apoyo y capacitación externa ejecutadas el 2018.
- Instalación del Marco de gestión avanzado en un 84%
- 36% de unidades que cuentan con programas de vinculación con el Medio, claramente definidos
- 20 % unidades que evalúan sistemáticamente sus Programas de Vinculación con el Medio.

Quisiera a continuación mostrarles un resumen de los principales hitos de nuestras Facultades del año 2018, nuestro año del 30 Aniversario, para lo cual les invito a ver un video que ha preparado la Dirección de Comunicaciones, luego del cual, brevemente quisiera mostrarles el Plan de desarrollo 2019-2024 que se hace cargo de las fortalezas y debilidades detectadas en el autodiagnóstico institucional.

Video Anuario 2018

Es estimulante sin duda el poder visualizar en imágenes la labor que la Universidad realiza en tantos ámbitos. Espero que todos sientan en su interior un sano orgullo de pertenecer a una institución tan dinámica y que cada día está cambiando vidas.

Es por ello que quiero compartir brevemente con ustedes lo que entre todos hemos visto que deben ser las prioridades de desarrollo en los próximos años a la luz del diagnóstico que hemos hecho en el último año. Y les invito a hacerlo a través de una imagen que puede resultarnos inspiradora.

En estos días, en los medios de comunicación, hemos visto muchos artículos sobre montañismo. Parece que el desafío -con mayúsculas- de nuestros tiempos es alcanzar montañas altas, exigir al cuerpo y al alma, y poder acceder a escenarios a los que pocos han llegado. Lamentablemente, muchos mueren en el intento.

Son aquellos que tienen claro el desafío, que preparan un itinerario adecuado y llevan en sus mochilas sólo, y todo, lo necesario, quienes logran contar esa experiencia inolvidable. Me ha impresionado ver que muchas de estas mochilas tienen insignias pegadas de otras travesías. Nadie se atreve a subir el Everest si antes no ha subido muchas otras cumbres, el logro es producto de la experiencia acumulada.

El ascenso a la montaña siempre ha servido para visualizar la magnitud, y hermosura, de los grandes desafíos. Es por ello que ante esa imagen les propongo que miremos el horizonte que se nos presenta por delante. No partimos de cero, hay mucho camino recorrido, y muy bien recorrido, pero ahora es necesario contar con una hoja de ruta muy concreta, fundada y sustentable, sobre la cual hacer realidad nuestros sueños.

Como ya hemos mencionado, el 2018 trabajamos, colaborativamente, en el diseño del Plan de Desarrollo Institucional que dará sustento a nuestro desarrollo futuro, el cual está fundado en el Ideario y orientado por nuestro Proyecto universitario. Se han definido para este Plan de Desarrollo ocho ámbitos, dos de ellos transversales y seis así llamados de desarrollo.

El primer ámbito transversal es el de **Identidad y Comunidad**, que definimos como *la declaración, el fortalecimiento y la difusión de los valores, principios y compromisos institucionales para el logro de sus propósitos y desarrollo de su complejidad, integrando a la comunidad en instancias de colaboración y participación activa en el Proyecto Universitario.*

El segundo es el ámbito de **Calidad** el cual apunta a la *apropiación transversal de los objetivos de calidad orientados al desarrollo de una cultura de planificación, evaluación y autoevaluación para la gestión de la mejora continua bajo estándares de excelencia. Y en segundo lugar a la profesionalización de la gestión de procesos con foco en la consecución de objetivos y metas para la obtención de resultados en estándares que respondan a los requerimientos del Proyecto Universitario y las exigencias de la normativa vigente”.*

Estos dos ámbitos transversales cruzan los otros seis:

1. Formación de pregrado, postgrado y educación continua

2. Estudiantes y egresados
3. Investigación
4. Vinculación con el medio
5. Capital humano
6. Recursos y sustentabilidad

Permeando cada uno de los objetivos de desarrollo, los objetivos transversales permiten articular de mejor forma nuestro accionar, robustecer nuestro trabajo y, por cierto, asegurar la coherencia interna.

Es importante que tengamos en nuestra mente este esquema de “2+6”, ya que ello nos permitirá ir avanzando en cada uno de los objetivos no como espacios estancos sino como una matriz relacional que, a nivel institucional, es buen reflejo de la integralidad que perseguimos en la formación de nuestros estudiantes. En breve recibirán el Informe ejecutivo de autoevaluación institucional donde este Plan de desarrollo está detalladamente explicado. Allí verán que cada uno de los ámbitos poseen objetivos de desarrollo, orientados a mantener y potenciar nuestras fortalezas, en un horizonte que se busca alcanzar en el largo plazo (4-5 años) y objetivos de mejora, que responden a iniciativas que buscan superar las debilidades detectadas en un corto plazo (1-2 años). En este momento simplemente enuncio cada uno de los ámbitos para que tengamos una visión de conjunto.

En **Formación de pregrado, postgrado y educación continua** queremos asegurar la *consolidación de nuestra oferta formativa en todas sus modalidades, con validación de los entornos disciplinares y profesionales, para asegurar que contribuyan al área de conocimiento; contando con procesos que permitan asegurar su calidad, transparencia y atingencia de acuerdo con la normativa vigente.*

Esto implica también: a) el perfeccionamiento de los planes de estudio, asegurando estándares de calidad y articulación de los niveles de formación, de acuerdo con las orientaciones y componentes técnicos establecidos por el Modelo Formativo, b) la consolidación de la formación general y su aporte para los perfiles de egreso y c) el desarrollo curricular que permitan avanzar en la internacionalización.

Nuestro compromiso particular en este ámbito es avanzar en importantes metas de acreditación tanto de pregrado como de posgrado.

Los **estudiantes y egresados** siempre han estado en el centro de nuestra misión. Es por ello que conforman un ámbito central de este Plan de Desarrollo y que en este aspecto contempla *la consolidación de las políticas, procesos, servicios y actividades que aseguren un adecuado proceso formativo de los estudiantes y egresados y la integración armónica de todas las dimensiones establecidas por la Institución, tomando en cuenta sus necesidades específicas y fortaleciendo el sello formativo institucional.*

A partir de objetivo se impulsará un Incremento de programas de apoyo académico y psicopedagógico a estudiantes con dificultades; la instalación de la Escuela de acompañamiento y mentorías para estudiantes; el desarrollo de programas de

acción social y un Modelo de vinculación y evaluación de desempeño de nuestros egresados, entre otras importantes medidas.

En **Investigación** se aspira a *robustecer la capacidad y productividad académica de la Institución y transversalmente de sus unidades, de acuerdo con el modelo focalizado y articulado propuesto en el Proyecto Universitario y con el impacto positivo que ello tiene en todas las otras funciones universitarias y en el vínculo con el entorno.* Además, se buscará impulsar una investigación que permita un diálogo fecundo entre disciplinas.

Para el desarrollo de este ámbito se contemplan importantes recursos para el financiamiento de la investigación.

El cuarto ámbito busca el *fortalecimiento de iniciativas de vinculación con el medio tanto institucionales, como de facultades y de escuelas, potenciando programas de desarrollo colaborativo con evaluaciones de impacto interno y externo que permitan medir adecuadamente la contribución bidireccional en el marco del Proyecto Universitario.*

Lo cual también implicará la inyección de nuevos recursos para potenciar esta área, sea a través de programas permanentes o de concursos.

En **capital humano**, quinto ámbito de nuestro Plan de desarrollo, contemplamos *el fortalecimiento y eficiencia de las estructuras académicas y de gestión, con procesos de personas y una carrera académica que de sustento y continuidad a los núcleos y claustros académicos, en calidad y cantidad suficiente para poder cumplir los desafíos del Proyecto Universitario.*

En este punto, y en consonancia con lo que hemos venido haciendo en los últimos años, esperamos incorporar anualmente 43 nuevas contrataciones de académicos que cumplan con perfiles adecuados para desarrollar labores de investigación, docencia y gestión.

Finalmente en **sustentabilidad y recursos** nos proponemos avanzar en el *fortalecimiento de las políticas de administración financiera y de los procesos de gestión de recursos y manejo de riesgos, articulando con los procesos claves institucionales en las tres funciones universitarias y los objetivos del Plan de Desarrollo.*

Contempla la planificación y gestión de recursos de infraestructura, campos clínicos y tecnologías acordes al crecimiento de la población estudiantil. A este respecto se han establecido las siguientes metas: 2,7% de crecimiento anual en la matrícula de pregrado.; 5,4% de incremento anual en los ingresos de postgrado; y la apertura en este período de 3 nuevos programas de pregrado. En cuanto a infraestructura se buscará mantener el estándar de 6,4 m² por alumno, para lo cual se considera el arriendo de nuevos espacios para oficinas y docencia; así como el sostenimiento de los campos clínicos de las carreras de salud.

Como les mostraré a continuación, este Plan de Desarrollo contempla la destinación de recursos por más de 27 mil millones de pesos en cinco años, lo cual constituye sin duda la meta más ambiciosa que ha tenido nuestra Universidad a lo largo de su

historia. Esta cifra, que es incremental al gasto ya realizado por la Universidad, se desglosa en cada uno de los ámbitos de la siguiente manera:

- Evidentemente, la cifra más alta es aquella destinada a seguir consolidando nuestros núcleos académicos, lo cual implica un gasto de 17.660 millones de pesos entre el 2020 y el 2024.
- así mismo, se destinarán 1.608 millones de pesos a arriendos para poder sustentar el crecimiento de la población estudiantil y de los académicos de planta.
- en Vinculación con el medio iremos incrementando progresivamente los recursos que se destinan a ello, partiendo de 60 millones de pesos el 2020, para alcanzar los 323 millones en el 2024.
- algo similar nos hemos propuesto en el ámbito de la investigación proyectando un gasto de 83 millones de pesos el 2020 que se irá incrementando hasta alcanzar 442 millones al final del período.
- en el gasto en estudiantes y egresados no sólo se incrementarán proporcionalmente los montos de acuerdo al número de alumnos, sino que nos esforzaremos por aumentar el gasto por alumno quintuplicando la cifra comprometida para el 2020 (94 millones de pesos) al final del período.
- Por último, en inversiones, adicionales a las que habitualmente realizamos, estamos considerando un monto incremental promedio de 1.000 millones de pesos anuales.

Es un plan ambicioso, pero realizable. Tenemos la tranquilidad de que si las condiciones externas se mantienen dentro de lo previsible en estos momentos, podremos afrontar con éxito este desafío. Como hemos visto esta mañana, en situaciones complejas financieramente como las que hemos vivido, hemos sido capaces de mantener el ritmo de desarrollo que nos planteamos el 2015, y por ello no dudo que en esta nueva etapa podremos hacerlo una vez más.

Tengo la convicción de que es posible, y esa convicción nace de ustedes, sí, de ver el compromiso que cada uno de ustedes tiene con este hermoso proyecto. Nuestro mayor activo son las personas, y es en cada uno de ustedes, en sus ilusiones, en su pasión por formar, en el asombro manifiesto ante la verdad, que la Finis Terrae hunde sus raíces. Nuestro escudo lleva un árbol frondoso que se enraiza en la persona, en las personas; y desde allí, iluminado por la verdad, da fruto. Les invito a que asumamos todos un rol activo y comprometido en esta nueva etapa que iniciamos. No dudo que será así pues he visto que el corazón y el alma de nuestra Universidad tiene rasgos de nobleza y de generosidad incomparables.

Nuestro escudo tiene también una cruz, signo de sacrificio, pero también de victoria; signo de esperanza, que como uno de ustedes nos recordaba hace unos días es la disposición del alma ante un bien difícil, pero posible.

Qué Dios siga acompañando nuestro caminar y nos regale su esperanza y sabiduría para dar los pasos adecuados y así poder cumplir de mejor manera nuestra trascendental misión. Muchas gracias.