

# Propuesta Vicerrectoría de Docencia

## Hito 3: Situación Deseada, Segunda Aproximación

Marzo de 2019

Preparado por

Marcela Varas

Revisado por

Valentina Beratto  
Rodrigo Flores  
Cecilia Labraña  
Aldo Montecinos  
Constanza Muñoz  
Valentina Santander  
Rodolfo Zañartu

*Si bien en este documento no se utiliza un lenguaje inclusivo en toda su extensión, declaramos que la utilización de este lenguaje es fundamental para visibilizar la diversidad de géneros en nuestra sociedad. Al usar vocablos en masculino lo hacemos con el sentido incluyente de los géneros, por ejemplo: los docentes, los estudiantes, los académicos.*

## Tabla de contenido

Presentación.....	5
A. Organización para Abordaje Institucional de la Docencia en la Universidad de Concepción .....	8
A.1 Nivel Institucional Global.....	8
A.2 Abordaje Institucional de la Docencia.....	9
A.3 Diseño Organizacional Vicerrectoría de Docencia .....	10
A.3.1 Misión VRD.....	10
A.3.2 Objetivos Estratégicos Vicerrectoría de Docencia .....	11
A.3.3 Vicerrector/a de Docencia .....	11
A.3.4 Consejo Directivo Vicerrectoría de Docencia.....	11
A.3.5 Funciones Generales Vicerrectoría de Docencia .....	12
A.3.6 Ámbitos Vicerrectoría de Docencia .....	12
A.3.7 Direcciones Vicerrectoría de Docencia .....	12
A.3.8 Estrategia Docencia UdeC Vicerrectoría de Docencia .....	13
A.3.9 Áreas de Apoyo Vicerrectoría de Docencia .....	13
A.4 Facultades y Unidades Académicas.....	14
B. Definición de Áreas Institucionales de Apoyo a la Excelencia en Docencia.....	17
B.2.1 Apoyo al Estudiante .....	18
B.2.2 Desarrollo Curricular y Docente.....	19
B.2.3 Captación y Promoción .....	20
B.2.4 Campus Virtual.....	21
B.2.5 Mejoramiento Continuo .....	22
B.2.6 Formación Integral .....	23

B.2.7 Admisión y Registro de Programas Académicos .....	24
B.2.8 Gestión Curricular y Registro Académico.....	25
B.2.9 Vinculación con el Medio para la Docencia .....	26
B.2.10 Recursos de Aprendizaje .....	27
B.2.11 Internacionalización .....	28
C. Definición de Procesos Institucionales de Abordaje de la Docencia .....	29
C.1 Mapa de Procesos Institucionales de la Docencia en la Universidad de Concepción	30
C.2 Procesos de Dirección Estratégica de la Docencia en la Universidad de Concepción	31
C.3 Procesos Primarios de la Docencia en la Universidad de Concepción .....	34
C.4 Procesos de Soporte para la Docencia en la Universidad de Concepción.....	41
D. Análisis Cualitativo Propuesta Abordaje Institucional de la Docencia.....	44
D.1 Coordinación .....	44
D.2 Eficacia .....	44
D.3 Costo de Implementación .....	45
D.4 Costo de No Implementación.....	45
D.5 Universidades que tienen esta alternativa.....	45
D.6 Modificaciones a nivel orgánico (normativa).....	45
D.7 Recursos humanos (capacitación, inducción, colocación) .....	46
D.8 Experiencia para los Estudiantes.....	46
D.9 Experiencia para los Académicos .....	46
D.10 Experiencia para las Autoridades Académicas.....	47
D.11 Experiencia para los Profesionales y Administrativos.....	47
D.12 Síntesis de la Evaluación Cualitativa de la Propuesta .....	47

E. Acciones para lograr Hito 4 .....	49
Anexos .....	50

## Presentación

A continuación se desarrollará el tercer documento de la propuesta de Vicerrectoría de Docencia (en adelante VRD); el cual tiene como propósito dar cuenta de una segunda aproximación a la situación deseada para el abordaje institucional de la docencia en la Universidad de Concepción.

La propuesta se ha abordado articulando la participación de las cinco entidades planteadas para la organización del trabajo: Equipo Directivo, Consejo de Incumbentes, Comunidad UdeC, Consejo de Decanos y el Consejo Asesor.

Junto con lo anterior, se ha llevado en paralelo un avance en el análisis y desarrollo de los procesos institucionales de la docencia en sus tres niveles (Estratégico, Primario y Soporte); el análisis descriptivo y comparativo de la normativa interna; el análisis comparativo con las principales instituciones de educación superior de clase mundial a nivel internacional y nacional; el trabajo participativo para la revisión de lo propuesto en el Hito 1 y 2; y el avance en la sistematización de los datos de las diferentes instancias de participación.

En relación a la participación, el primer paso comprendió el diseño de un mecanismo de participación presencial y no presencial, con la finalidad de convocar abiertamente al conjunto de la comunidad universitaria mediante un correo masivo a los tres campus. Con esto se dio inicio a una ronda de 9 reuniones de trabajo y a la posibilidad de responder un formulario en línea, con el objetivo de realizar un análisis a nivel institucional de los principales problemas de la docencia y las responsabilidades que debiese tener una nueva Vicerrectoría de Docencia.

Al mismo tiempo se constituyó el consejo de incumbentes (Stakeholders), con su expresión correspondiente en los tres campus. Junto con esto, se les invitó a participar de diferentes formularios en línea.

Luego de las primeras rondas de trabajo participativo, se redactó el documento “Propuesta VRD Hito 1”, entregado según lo estipulado el 30 de Septiembre del 2018 al equipo directivo. Éste contiene el estado actual de los procesos y fue sometido a revisión posteriormente por las diferentes instancias. Para facilitar esta revisión se dispuso de un formulario en línea, compartido a todas las personas que participaron de las mesas de trabajo, a los consejos de incumbentes y a las personas interesadas que se registraron en las visitas informativas realizadas en todas las facultades de la universidad. A su vez se complementó esta revisión con una jornada de trabajo junto a representantes estudiantiles (Participantes del Consejo Asesor).

Para apoyar la difusión de la propuesta, facilitar la transparencia y el acceso a los mecanismos de participación no presencial, se levantó un sitio web que se encuentra actualmente disponible en la sección de informaciones generales de la intranet institucional (que también puede ser visitado directamente en el siguiente enlace: <http://propuestavrd.udec.cl/>).

Posteriormente, el documento “Hito 2: Situación Deseada, Primera Aproximación” fue entregado el 12 de Noviembre del 2018 al equipo directivo. Este documento contiene una primera aproximación a la situación deseada para el abordaje institucional de la docencia. Su posterior revisión implicó: el trabajo del Consejo de Incumbentes Campus Concepción, entrevistas a informantes clave, la realización de 5 mesas de trabajo con participación de Secretarios Académicos, Jefes de Carrera y Vicedecanos, y la disposición de un formulario en línea en torno a los procesos de la docencia, el cual fue enviado a todas las personas que participaron en alguna de las instancias comentadas en los párrafos anteriores (Ver Anexo 2). En efecto, a partir de este trabajo participativo, se logró avanzar en la construcción de un Manual de Procesos de Docencia de la UdeC (Ver Anexo 1).

En el caso del Consejo de Incumbentes del campus Concepción, se han llevado a cabo a la fecha: una jornada de trabajo por eje en base al documento “Propuesta VRD Hito 1”, dos jornadas de trabajo en torno a la misión y objetivos estratégicos de la VRD en base al documento “Hito 2: Situación Deseada, Primera Aproximación”, y una jornada de trabajo sobre las funciones que podría cumplir la nueva Vicerrectoría de Docencia en relación a los procesos institucionales de la Docencia presentados en el documento antes mencionado.

En relación a las entrevistas a informantes clave, éstas han sido de carácter confidencial y se han realizado desde el inicio del proceso participativo, enriqueciendo el trabajo con los aportes de las personas que están directamente involucradas en los procesos que se propone abarcar por esta nueva institucionalidad. A la fecha se han llevado a cabo un total de 29 entrevistas.

Sumado a las entrevistas antes mencionadas, en términos globales de participación, se da cuenta de la realización de: 9 mesas de trabajo triestamental, 7 sesiones de consejos de incumbentes, 1 reunión de trabajo con representantes estudiantiles, 1 reunión de trabajo con Secretarías de pre y postgrado, 5 mesas de trabajo con Secretarios Académicos, Jefes de Carrera y Vicedecanos, la asistencia de 432 personas a las visitas informativas a las facultades y 128 respuestas a los formularios online, que suman una participación aproximada de 670 personas distintas (Ver Anexo 2).

Por otro lado, se llevó adelante un segundo análisis comparativo (Benchmarking) con 3 instituciones nacionales y 3 internacionales de clase mundial más relevantes según el

Ranking de Shanghái en su versión 2018. Las instituciones nacionales son: Universidad de Chile - UCH (1°), Pontificia Universidad Católica de Chile – PUC (2°) y la Universidad Andrés Bello – UAB (4°), y en cuanto las internacionales: Harvard University (EE.UU.), Standford University (EE.UU.) y University of Cambridge (UK) (Ver Anexo 3).

De dicho análisis, se destacan algunos elementos organizacionales; como por ejemplo, que a diferencia de la UdeC, tanto a nivel internacional y nacional, el apoyo y bienestar estudiantil corresponden a un pilar prioritario, en el que las universidades de clase mundial invierten mucho tiempo y recursos. En el plano internacional, se resalta que el modelo de enseñanza de las mejores universidades hace énfasis principalmente en el postgrado. A nivel nacional, se puede destacar que las instituciones analizadas cuentan con un Prorector y una mayor cantidad de Vicerrectorías (Ver Anexo 3).

El presente documento se ha estructurado en los siguientes apartados y anexos.

- A. Organización para Abordaje Institucional de la Docencia en la Universidad de Concepción
- B. Definición de Áreas Institucionales de Apoyo a la Excelencia en Docencia.
- C. Definición de Procesos Institucionales de Abordaje de la Docencia.
- D. Análisis Cualitativo Propuesta Abordaje Institucional de la Docencia.
- E. Acciones para lograr Hito 4.
- F. Anexos.
  - a. Anexo 1. Manual Procesos de Docencia de la Universidad de Concepción.
  - b. Anexo 2. Reporte de Participación Hito 3.
  - c. Anexo 3. Informe Benchmarking.
  - d. Anexo 4. Informe Análisis Normativa Vigente.

## **A. Organización para Abordaje Institucional de la Docencia en la Universidad de Concepción**

El abordaje institucional de la docencia hace referencia a todas las acciones que desarrolla la institución que inciden en el cumplimiento del logro de la primera misión de la Universidad de Concepción.

Considerando lo anterior y sobre la base de la maduración lograda a través del desarrollo de la propuesta, y la participación de los distintos interesados, se ha logrado proponer una estructura organizacional que satisface los objetivos institucionales y el sentir de la comunidad universitaria.

### **A.1 Nivel Institucional Global**

El nivel institucional global, tiene como propósito cautelar la visión sistémica a nivel de toda la Universidad de Concepción. Requiere que se defina la responsabilidad, se asigne la autoridad y recursos necesarios para que a nivel de rectoría, específicamente en la vicerrectoría (prorrectoría), se puedan cautelar las interdependencias entre las 3 misiones universitarias y la adecuada gestión de los recursos que garanticen el abordaje institucional de la docencia de manera de dar cabal cumplimiento a la misión de la Universidad de Concepción.

A continuación se presenta la visión global de la Universidad de Concepción, incluyendo Rectoría, otras unidades asociadas y una nueva Prorrectoría, que entre otras funciones asume el rol de coordinación institucional de la primera misión. En este sentido, se requiere que la prorrectoría cuente con las capacidades que permitan analizar tendencias en educación superior y supervisar la gestión de la docencia y la adecuada articulación entre la gestión institucional de la docencia, la gestión de la creación de conocimiento (VRID), la gestión de la vinculación con el medio (VRIM), la gestión de recursos (VRAEA), y la relación con las facultades y unidades académicas.



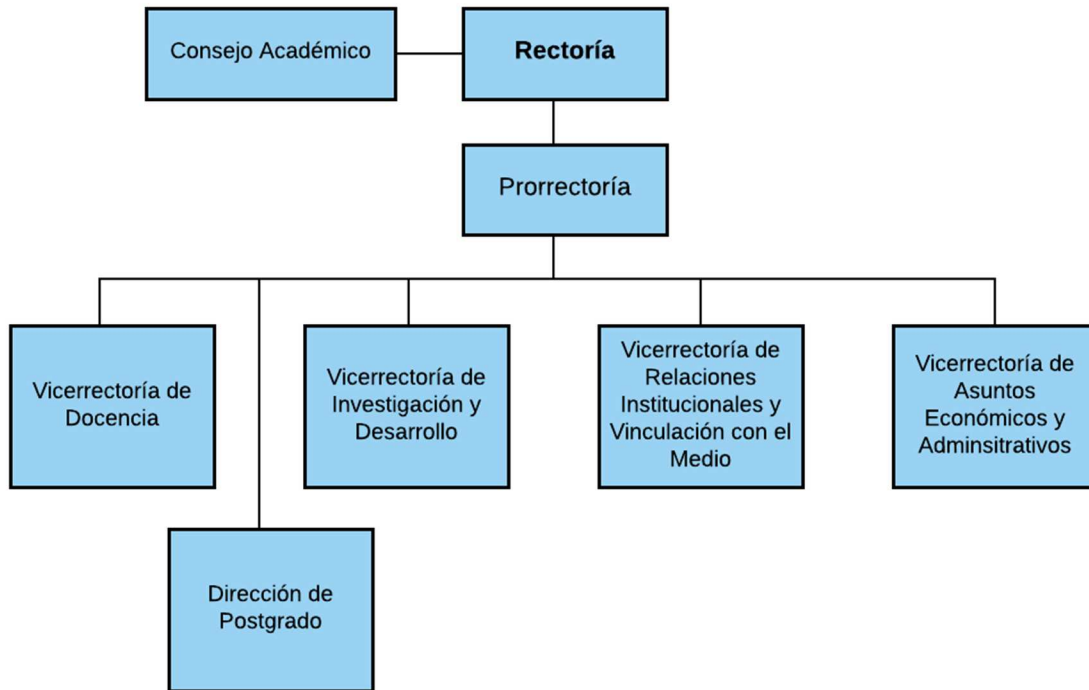


Figura 1. Organigrama Universidad de Concepción.

## A.2 Abordaje Institucional de la Docencia

El abordaje institucional de la docencia en la Universidad de Concepción debe considerar:

1. Ámbitos: Pregrado, Postgrado, Educación Continua
2. Hacerse cargo de la Gestión e Implementación de los Procesos Institucionales de Docencia (Ver Apartado C).
  - a. Proveer los apoyos institucionales en las áreas definidas (ver Apartado B)
  - b. Organizar el apoyo institucional sobre la base de los requerimientos de la unidades académicas
  - c. Coordinar las acciones y gestionar los recursos requeridos para dar cumplimiento a la primera misión de la Universidad de Concepción.

### A.3 Diseño Organizacional Vicerrectoría de Docencia

A nivel de la Vicerrectoría de Docencia, ésta no considera Postgrado, e incluye a las áreas de apoyo institucional de la docencia que también presta servicios a Postgrado.

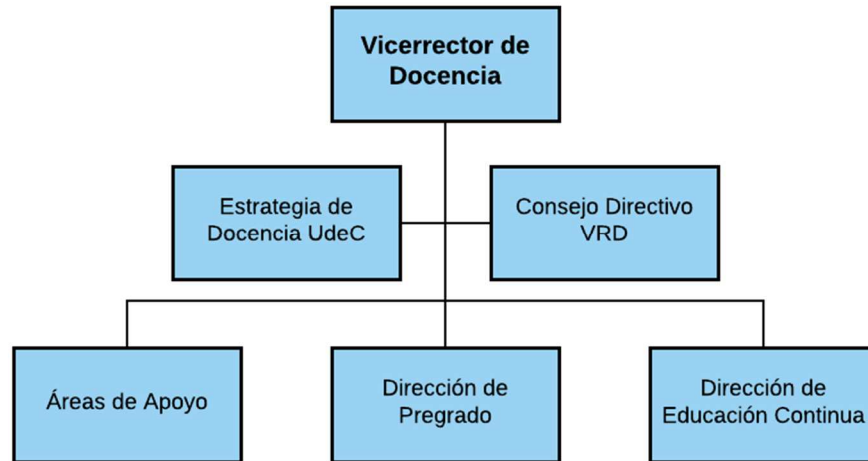


Figura 2. Organigrama Vicerrectoría de Docencia, Alternativa 2.

#### A.3.1 Misión VRD

En el plan estratégico 2016-2020 se declara que la misión de la Universidad de Concepción es:

*La Universidad de Concepción es una institución de educación superior laica y de función y responsabilidad pública, fundada por la comunidad de Concepción, **que tiene como misión la formación integral y pluralista de personas**; la generación, adaptación y transmisión de conocimiento, y la creación e interacción cultural a través de una permanente vinculación con el medio y su compromiso con el desarrollo regional y nacional en un contexto de integración y globalización.*

Consecuentemente, se define la misión de la Vicerrectoría de Docencia como sigue:

Promover, establecer, implementar y evaluar políticas y procesos institucionales en el ámbito de la docencia de pregrado y educación continua en la Universidad de Concepción, aportando de este modo al logro de los lineamientos estratégicos de la institución con relación a la formación de personas comprometidas con la sociedad.

Además, la prorectoría debe hacerse cargo de “Promover, establecer, implementar y evaluar políticas y procesos institucionales en el ámbito de la docencia de postgrado en la Universidad de Concepción, aportando de este modo al logro de los lineamientos estratégicos de la institución con relación a la formación de personas comprometidas con la sociedad”, en alineamiento con la VRD.

### **A.3.2 Objetivos Estratégicos Vicerrectoría de Docencia**

- a. Lograr aprendizajes pertinentes y oportunos de todos los estudiantes de pregrado y educación continua de la Universidad de Concepción, de acuerdo a sus características y a las demandas de la sociedad, a través del desarrollo de procesos y políticas que den soporte a las actividades de formación de cada unidad académica.
- b. Coordinar y facilitar las condiciones para que los académicos de pregrado y educación continua logren un pleno desarrollo de su función docente.
- c. Mejorar de manera continua los procesos educativos, los recursos y normativa asociada de acuerdo a las directrices institucionales, para pregrado y educación continua.

### **A.3.3 Vicerrector/a de Docencia**

La Vicerrectoría de Docencia será liderada por un Vicerrector o Vicerrectora, quien sancionará las propuestas de las distintas áreas de apoyo y direcciones, y cautelará el cumplimiento tanto de la misión de la Vicerrectoría de Docencia como de sus objetivos estratégicos, en coordinación con la Dirección de Postgrado y la Prorectoría.

### **A.3.4 Consejo Directivo Vicerrectoría de Docencia**

El Vicerrector de Docencia tendrá un Consejo Directivo compuesto por los directores de pregrado y formación permanente, además de los coordinadores o jefes de las unidades de apoyo.

Además, cada director tendrá un comité compuesto por representantes de las facultades y campus. En el caso del pregrado, serán los vicedecanos de cada facultad y directores de escuela de los campus y en educación permanente, los responsables de formación permanente de cada facultad.

### A.3.5 Funciones Generales Vicerrectoría de Docencia

- a. Nivel Estratégico:
  - i. Definición de políticas y lineamientos que permitan el cumplimiento de la misión institucional y de la VRD.
  - ii. Definición estratégica de los mecanismos de trabajo para cada uno de los ejes/ámbitos de la Vicerrectoría de Docencia.
  - iii. Planificación estratégica de la oferta educativa, definición de mecanismos de aseguramiento de la calidad, aseguramiento de la sustentabilidad de planes y programas, alineamiento estratégico de las tecnologías a la formación de personas, alineamiento estratégico de los académicos y funcionarios a la formación de personas.
  - iv. Definición e implementación de procesos de innovación tendientes a crear y mejorar la oferta educativa.
- b. Nivel Operacional:
  - i. Coordinación y apoyo a todos los actores participantes e involucrados en los procesos de responsabilidad de la VRD.
  - ii. Coordinación y participación en la toma de decisiones en todos los procesos de incumbencia de la VRD.

### A.3.6 Ámbitos Vicerrectoría de Docencia

- a. Pregrado.
- b. Educación Continua.

### A.3.7 Direcciones Vicerrectoría de Docencia

- I. **Dirección de Pregrado.** Mejora la sociedad a través de la gestión de la oferta educativa de pregrado, promoviendo el desarrollo de competencias que permitan abordar problemáticas comunes pero complejas, y con alto impacto en el bienestar de la población.
- II. **Dirección de Educación Continua.** Mejora la sociedad a través de la gestión de la oferta educativa de educación continua, promoviendo el desarrollo de competencias que permitan abordar problemas específicos de un área disciplinar o profesional, con alto impacto para la sociedad.

### **A.3.8 Estrategia Docencia UdeC Vicerrectoría de Docencia**

Propósito. Dar cumplimiento cabal de la primera misión de la institución a través del análisis prospectivo de la sociedad, de la oferta educativa institucional y el mejoramiento continuo del quehacer asociado a la docencia en la institución.

Se ocupa de definir las acciones estratégicas necesarias para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la VRD y de la Universidad de Concepción.

Entre otras responsabilidades, debe asumir el liderazgo en la definición y mejoramiento de los procesos de trabajo, válidos para pregrado y educación continua, de modo de apoyar el cumplimiento de la primera misión.

En esta área se deben realizar la analítica de datos, el seguimiento de los objetivos estratégicos y definir la cartera de proyectos por periodo en coordinación con las unidades institucionales relevantes, de manera coordinada con la rectoría para el levantamiento de los recursos necesarios.

### **A.3.9 Áreas de Apoyo Vicerrectoría de Docencia**

Las áreas de apoyo se definen en el apartado B, y corresponden a:

1. Apoyo al Estudiante
2. Desarrollo Curricular y Docente
3. Captación y Promoción
4. Campus Virtual
5. Mejoramiento Continuo
6. Formación Integral
7. Admisión y Registro de Programas Académicos
8. Gestión Curricular y Registro Académico
9. Vinculación con el Medio para la Docencia
10. Recursos de Aprendizaje
11. Internacionalización

## A.4 Facultades y Unidades Académicas

Para efectos de coordinación, se propone la organización de las unidades académicas por naturaleza de los procesos formativos. Estas agrupaciones pueden ser modificadas en función de las necesidades específicas de un área de apoyo. Es decir, se propone agrupar a las Unidades Académicas por afinidad según los usuarios de cada área de apoyo, de modo de promover eficiencia y eficacia.

I. Ciencias Clínicas. Facultad de Enfermería, Facultad de Medicina, Facultad de Odontología, Facultad de Farmacia y Facultad de Ciencias Biológicas.

Facultad	Carreras	Estudiantes Pregrado	Postgrados	Estudiantes Postgrado	Académicos (total (plazo fijo))
Ciencias Biológicas	1	221	8	204	83 (3)
Farmacia	3	1048	4	97	66 (11)
Enfermería	3	1112	5	60	106(74)
Medicina	5	2314	27	419	429(124)
Odontología	1	441	9	102	115(17)
Totales	12	5136	53	882	799(229)

II. Ciencias Naturales. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Facultad de Ciencias Químicas, Facultad de Ciencias Naturales y Oceanográficas, Escuela de Ciencias y Tecnologías.

Facultad	Carreras	Estudiantes Pregrado	Postgrados	Estudiantes Postgrado	Académicos (total (plazo fijo))
Ciencias Físicas y Matemáticas	7	742	7	168	100(12)
Ciencias Químicas	3	510	3	71	73(17)
Ciencias Naturales y Oceanográficas	3	359	8	160	72(8)
Escuela de Ciencias y Tecnologías	5	721			55 (14)
Totales	18	2332	18	399	300(51)

III. Tecnología. Facultad de Ingeniería; Facultad de Ciencias Ambientales; Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Geografía.

Facultad	Carreras	Estudiantes Pregrado	Postgrados	Estudiantes Postgrado	Académicos (total (plazo fijo))
Ingeniería	13	3968	15	357	163(25)
Ciencias Ambientales	1	283	2	85	21(3)
Arquitectura, Urbanismo y Geografía	2	593	3	58	49(5)
Totales	15	4844	20	500	233(33)

IV. Humanidades y Ciencias Sociales. Facultad de Humanidades y Arte, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Facultad de Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Facultad de Educación, Escuela de Educación.

Facultad	Carreras	Estudiantes Pregrado	Postgrados	Estudiantes Postgrado	Académicos (total (plazo fijo))
Humanidades y Arte	4	676	8	193	151(22)
Ciencias Económicas y Administrativas	2	764	4	55	55(13)
Ciencias Sociales	5	1417	5	166	83(11)
Ciencias Jurídicas y Sociales	3	1212	6	272	75(0)
Educación	14	2226	9	275	81(6)
Escuela Educación	6	597			59(12)
Totales	34	6892	32	961	504(64)

V. Ciencias Silvoagropecuarias. Facultad de Ciencias Veterinarias, Facultad de Agronomía, Facultad de Ingeniería Agrícola, Facultad de Ciencias Forestales.

Facultad	Carreras	Estudiantes Pregrado	Postgrados	Estudiantes Postgrado	Académicos (total (plazo fijo))
Ciencias Veterinarias	2	862	3	41	60(16)
Agronomía	2	582	2	41	51(6)
Ingeniería Agrícola	4	367	3	35	39(3)
Ciencias Forestales	3	474	2	58	35(7)
Totales	11	2285	10	175	185(32)



## **B. Definición de Áreas Institucionales de Apoyo a la Excelencia en Docencia.**

A nivel institucional se deben abordar los aspectos agrupados por “Área Institucional de Apoyo”, que deben coordinarse de manera sinérgica con las distintas unidades y direcciones de las distintas reparticiones involucradas; así como también con las Unidades Académicas, que son las que finalmente implementan los procesos primarios de la docencia en la Universidad de Concepción.

Las áreas de apoyo se conciben como entidades organizacionales profesionales que se van especializando por nivel/tipo de formación y se van adecuando a la naturaleza y realidad de los académicos, carreras/programas o estudiantes que atienden. Cabe mencionar que aún no se realiza una definición en cuanto a si corresponderán formalmente a unidades o serán áreas dentro de alguna unidad, lo cual se pospondrá hasta tener mayores detalles de las funciones asociadas a cada una de ellas. Se coordinan de manera institucional en la VRD, siguiendo mecanismos y objetivos generales definidos de manera conjunta con los involucrados, los especialistas, y la VRD.

A continuación, se presenta cada área de apoyo con su propósito. Cada área debe organizar su trabajo de manera de dar un servicio eficaz por nivel de formación (asociado a cada dirección) y por tipo de carrera/programa, docente o estudiante (asociado a los grupos de facultades y unidades académicas). Luego se genera una definición un poco más detallada de las funciones de las cuales deberá hacerse cargo cada área.

Algunas áreas se han refinado en función de la información recabada en el proceso de análisis y a través del codiseño participativo desarrollado hasta la fecha.

## B.2.1 Apoyo al Estudiante

Propósito. Mejorar la calidad de vida y aumentar las probabilidades de éxito académico de todos los estudiantes de la Universidad.

El éxito académico se define como la capacidad del estudiante para dar cumplimiento a los requisitos que le impone el programa/carrera al que está adscrito, en conjunto con la satisfacción del mismo por sus estudios.

Entre las responsabilidades de esta área se encuentran las siguientes:

- a. Diagnóstico: Gestionar el diseño e implementación de los diagnósticos con las unidades académicas, de acuerdo a los perfiles de cada carrera.
- b. Nivelación: Planificar, apoyar y supervisar la puesta en marcha de un conjunto de actividades que permitan equiparar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes en función de sus características personales.
- c. Reconocimiento de aprendizajes previos: Definir los lineamientos, mecanismos y criterios para el reconocimiento de aprendizajes formales y no formales que tributen al avance curricular del estudiante.
- d. Inducción: Diseñar y coordinar las actividades enfocadas a la familiarización del estudiante con la institución, presentando sus dependencias, procedimientos e integrantes, para potenciar el trabajo colaborativo y la interacción de los estudiantes previo al inicio de sus actividades académicas.
- e. Motivación: Promover el desarrollo permanente de actividades que incentiven a los estudiantes tanto para los estudios asociados a la carrera o programa, como para el ejercicio de su profesión o grado, con énfasis en el primer año.
- f. Tutoría y Apoyo: Diseñar e implementar un proceso de acompañamiento a los estudiantes, con tutores capacitados que detecten las necesidades de estos y puedan acompañar y orientar respecto del apoyo institucional al que puede optar.
- g. Apoyo socioeconómico: Gestionar oportunamente las ayudas sociales y económicas a los estudiantes que lo requieran.
- h. Salud y Bienestar: Proveer de los servicios de salud mental, física, y dental entre otros, que puedan facilitar el bienestar de la persona durante su estadía en la institución.
- i. Apoyo en la formación complementaria: proponer, coordinar y promover las actividades que desarrollen aspectos complementarios a la actividad académica de los estudiantes.

## B.2.2 Desarrollo Curricular y Docente

Propósito. Apoyar el fortalecimiento continuo de la oferta educativa y el desarrollo de los docentes, con el fin de garantizar que éstos puedan promover aprendizajes oportunos y pertinentes, asociados tanto al desarrollo de competencias específicas como genéricas de los estudiantes.

Entre las responsabilidades de esta área se encuentran las siguientes.

- a. Apoyar en el levantamiento y actualización del perfil docente UdeC.
- b. Definir y ejecutar lineamientos, mecanismos y criterios tendientes a certificar las competencias docentes, de acuerdo al perfil docente UdeC y los requerimientos de las Unidades Académicas.
- c. Coordinar con las Unidades Académicas programas ad-hoc asociadas al desarrollo de competencias docentes.
- d. Definir estrategias que promuevan la calidad de la función docente.
- e. Ejecutar actualización de la oferta de perfeccionamiento docente.
- f. Apoyar en la elaboración de material didáctico específico, para el logro de aprendizajes asociados a competencias genéricas y específicas.
- g. Apoyar a las Unidades Académicas en la implementación del Modelo tanto educativo como de desarrollo de competencias genéricas.
- h. Apoyar en la mantención y actualización del Modelo Educativo.
- i. Coordinar con Campus Virtual el desarrollo de un Modelo Educativo de Programas en Modalidad E-Learning.
- j. Apoyar en la incorporación de Tic's e innovación educativa, en los procesos de enseñanza aprendizaje.
- k. Apoyar en el desarrollo de mecanismos de evaluación de programas educativos (aseguramiento de la calidad), en lo concerniente al rediseño macro y microcurricular.

### B.2.3 Captación y Promoción

Propósito. Atraer, fidelizar y desarrollar a los futuros estudiantes de los distintos programas educativos de la UdeC; de acuerdo a sus vocaciones y al tipo de estudiante que requiere cada programa académico. Fomentar la difusión de la oferta programática, generando estrategias que apoyen las necesidades de las unidades académicas.

Entre las responsabilidades de esta área se encuentran las siguientes.

a. Captación.

- i) Proponer estrategias de vinculación para focalizar las acciones de captación de acuerdo a las características de los programas de la universidad.
- ii) Definir estrategias y acciones para captar estudiantes de acuerdo con los perfiles de ingreso definidos por los programas de la Universidad; y programas tipo propedéutico para captar a los mejores estudiantes de acuerdo con sus talentos y vocaciones.
- iii) Apoyar las acciones de captación en coordinación con cada uno de los programas de la Universidad.
- iv) Desarrollar actividades de captación al interior de la Universidad con distintos grupos según el interés que presenten en algún programa.
- v) Evaluar las acciones de captación en función de indicadores, que permitan orientar de manera más específica las acciones para optimizar los esfuerzos requeridos.

b. Promoción.

- vi) Definir un estándar de promoción institucional bajo el cual se rige toda la información que se difunde de cualquier programa en los distintos medios; y definir un estándar mínimo para la difusión de los programas.
- vii) Preparar la difusión de las características y ventajas de estudiar en la Universidad de Concepción; y la difusión de información de vías y mecanismos de admisión a la Universidad de Concepción con material de calidad.
- viii) Organizar información respecto a canales de difusión nacionales e internacionales, tales como ferias y medios digitales, en que pueden participar los programas y mantener informado a las unidades académicas.
- ix) Apoyar las actividades de promoción propias de cada programa de la Universidad, regidas por los estándares institucionales.
- x) Difundir información de vías y mecanismos de admisión a la Universidad de Concepción; becas y apoyos existentes para los distintos programas de la Universidad; características y ventajas de estudiar en la Universidad.

## B.2.4 Campus Virtual

Propósito. Mejorar y ampliar la oferta educativa semi-presencial y no-presencial en los tres ámbitos. Desarrollar mejoras en los aprendizajes de los estudiantes a través de la incorporación de herramientas TIC de apoyo. Facilitar el acceso a los programas educativos de la UdeC a través de plataformas digitales que se adapten a las características de cada estudiante.

Entre las responsabilidades de esta área se encuentran las siguientes.

- a. Gestionar el entorno virtual de aprendizaje integral que apoye la docencia en la Universidad de Concepción.
- b. Gestionar la disponibilidad de los sistemas y plataformas que componen el Campus Virtual.
- c. Generar una oferta de programas de formación continua, a escala global, mediante el uso de las Tecnologías de la información y el desarrollo de programas de formación no presencial y semi presencial, con estándares de calidad mundial.
- d. Generar oferta de asignaturas de pregrado en modalidad b-learning para los primeros años de las carreras de pregrado y en modalidad e- learning para los últimos años de las carreras de postgrado.
- e. Generar oferta de asignaturas de formación continua en modalidad b-learning.
- f. Diseñar estrategias de capacitación en didáctica con el uso de TI, en tecnologías de apoyo para la construcción de recursos educativos, en evaluación a través de plataformas virtuales, entre otras.
- g. Definir estándares para la virtualización de asignaturas y para el material generado para las asignaturas del Campus Virtual.
- h. Promover y coordinar el desarrollo de proyectos de innovación para la generación de asignaturas en entornos virtuales.
- i. Coordinar el trabajo del equipo de apoyo al desarrollo de material virtual.
- j. Definir estándares para el monitoreo del avance de los participantes de las asignaturas cursadas en entornos virtuales.

## B.2.5 Mejoramiento Continuo

Propósito. Promover una cultura de autorregulación, apoyando la instalación de mecanismos de mejoramiento continuo, que garanticen el cumplimiento de los estándares de calidad definidos por la institución.

Entre las responsabilidades de esta área se encuentran las siguientes.

- a. Apoyar la definición de la política institucional de acreditación interna y externa; la definición de estándares nacionales e internacionales; y de los mecanismos de aseguramiento de la calidad y mejoramiento continuo de la docencia.
- b. Facilitar y acompañar los procesos de autorregulación internos de las unidades académicas, junto con el apoyo a la evaluación de estándares internos y externos de cada programa.
- c. Apoyar, en coordinación con el área de desarrollo docente, el desarrollo de capacidades de mejoramiento continuo de las unidades académicas y la definición e instalación de mecanismos de autorregulación asociados al fortalecimiento de cada programa.
- d. Manejar los procesos de acreditación externos, implementando el calendario de actividades de las acreditaciones externas.
- e. Especificar los sistemas de información de apoyo, asegurando la disponibilidad de información para todos los interesados.
- f. Mantener actualizados los estándares nacionales e internacionales de calidad en docencia, asegurando la gestión de los vínculos con agencias de acreditación nacional e internacional.
- g. Promover mejoras en los mecanismos de autorregulación, sobre la base del análisis de evidencia interna y externa de las mejores prácticas en gestión en educación superior.

## B.2.6 Formación Integral

Propósito. Promover el desarrollo integral del estudiante y sus distintas áreas de interés, ofreciendo oportunidades para la expresión de sus talentos a través de una oferta educativa pertinente, enriquecedora, coordinada, multidisciplinaria y que fomente el desarrollo de competencias genéricas.

Entre las responsabilidades de esta área se encuentran las siguientes.

- a. Garantizar una oferta coordinada, permanente, pertinente y sustentable de asignaturas complementarias tendientes a enriquecer el acervo cultural de nuestros estudiantes, y fortalecer el desarrollo de las competencias genéricas sello de la institución. Esto implica el compromiso de las unidades académicas en mantener una oferta de calidad, tendiente a microcertificaciones y programas tipo Minor.
- b. Rediseñar el proceso de oferta y demanda de asignaturas complementarias. Proveer posibilidades de clasificación para facilitar la gestión desde las carreras (por ejemplo clasificar las asignaturas por competencia genérica a la que tributan, si es de algún tipo tal como: deportiva, artística, desarrollo social, artes liberales, complementaria de especialidad, entre otras).
- c. Rediseñar el proceso de inscripción y gestión de complementarios. Proveer información actualizada de los syllabus de cada asignatura ofertada por las unidades académicas.
- d. Desarrollar vínculos con entes externos a la Universidad de Concepción para el desarrollo de aspectos no cubiertos en la oferta académica de cada Campus (por ejemplo en: temas religiosos, artes escénicas, entre otros).
- e. Desarrollar mecanismos de estímulo y reconocimiento de actividades extracurriculares donde se pueda demostrar aprendizaje.
- f. Evaluar y analizar el nivel de satisfacción de los usuarios y otros interesados (directores de programa, carreras, sociedad).
- g. Evaluar y analizar la demanda de asignaturas complementarias, información que puede ser usada para posibles rediseños curriculares y creación de nuevos complementarios.
- h. Evaluar y analizar el desempeño general de la formación integral, y su aporte al cumplimiento de la primera misión de la institución.

## B.2.7 Admisión y Registro de Programas Académicos

Propósito. Gestionar la información de las postulaciones a los distintos programas educativos de la UdeC y realizar los procesos de selección de manera de asegurar que se complete la oferta académica. Velar por la calidad, integridad y acceso oportuno de la información oficial relacionada con los programas educativos de la UdeC.

Entre las responsabilidades de esta área se encuentran las siguientes.

- a. Ejecutar y coordinar los procesos de postulación, selección y admisión a los programas académicos de la Universidad de Concepción, de acuerdo a la reglamentación vigente, asegurando la calidad y oportunidad de información a todos los entes involucrados.
- b. Analizar la efectividad de los procesos de admisión y evaluar la posible creación de nuevos mecanismos que promuevan que los estudiantes admitidos estén más cercanos al perfil de ingreso requerido por los programas académicos, en coordinación con Estrategia de Docencia.
- c. Mantener actualizados los programas académicos vigentes, considerando todos los elementos asociados, incluyendo perfiles de egreso, intermedios, programas de asignatura y syllabus.
- d. Proveer acceso a información relevante para generar el complemento del título, facilitar los procesos de postulación a instituciones externas.
- e. Mantener la información de programas académicos en inglés (con apoyo de Internacionalización).
- f. Administrar los estándares internacionales, escalas de convalidación de notas y créditos.
- g. Velar por la integridad de los planes de estudio decretados de los programas.



## B.2.8 Gestión Curricular y Registro Académico

Propósito. Garantizar la adecuada implementación del currículum, a través de la gestión de los recursos requeridos para su implementación (académicos, espacios físicos y otros recursos) y un seguimiento efectivo del desempeño de los estudiantes para brindarles los apoyos requeridos de manera oportuna. Mantener el registro académico actualizado e histórico de los estudiantes de los programas educativos de la UdeC y facilitar su acceso para la gestión curricular.

Entre las responsabilidades de esta área se encuentran las siguientes.

- a. Mantener la información asociada íntegra y accesible a los interesados, en las dimensiones académicas y de asignación de infraestructura.
- b. Mantener sistemas de alerta y detección de riesgos académicos para los estudiantes.
- c. Elaborar informes y análisis de demanda de infraestructura, rendimiento académico, demanda de asignaturas, entre otros.
- d. Gestión de procesos de certificación y otros procesos académicos asociados a la programación académica y cierre académico.
- e. Apoyar en la adquisición o actualización de los sistemas de información de apoyo, así como también en el mejoramiento de los procesos asociados al área.

## B.2.9 Vinculación con el Medio para la Docencia

Propósito. Comprender y anticipar las necesidades de la sociedad, de modo de fortalecer los procesos de captación, formación, mejoramiento continuo, colocación y alumni.

Entre las responsabilidades de esta área se encuentran las siguientes.

- a. Mantener relaciones activas con el medio, en coordinación con las unidades académicas para efectos de: Captación, fortalecimiento de la docencia, evaluación de programas y colocación de graduados y titulados.
- b. Para cada ámbito, mantener actualizadas las base de datos de contactos asociados a captación, prácticas y campos clínicos, profesionales/académicos/graduados que pueden contribuir en la docencia con casos y experiencias reales, alumni.
- c. Diseñar y ejecutar iniciativas activas de vinculación en cooperación con las unidades académicas.
- d. Gestionar las relaciones con VRIM y otras unidades para compartir información e iniciativas.
- e. Ejecutar la estrategia de vinculación para la docencia de la VRD.
- f. Realizar estudios prospectivos en coordinación con las unidades académicas para el análisis de posibles nuevos programas académicos, y la proyección del ciclo de vida de los ya existentes.

## B.2.10 Recursos de Aprendizaje

Propósito. Mejorar las oportunidades de aprendizaje proveyendo los recursos bibliográficos y didácticos de apoyo requeridos por las distintas actividades curriculares de los programas de la Universidad.

Entre las responsabilidades de esta área se encuentran las siguientes.

- a. Velar por la integridad de la información que se maneja.
- b. Disponer sistema de apoyo informático actualizado con la totalidad de recursos didácticos disponibles para docentes.
- c. Gestionar relaciones con Dirección de Bibliotecas y Bibliotecas de los 3 campus.
- d. Recepcionar solicitudes de desarrollo de recursos didácticos requeridos por docentes.
- e. Coordinar junto a Dirección de Bibliotecas el proceso de planificación y adquisición de recursos bibliográficos y didácticos, a partir de la demanda de cada programa UdeC.
- f. Promover el uso de recursos didácticos en cada unidad académica.
- g. Promover la actualización de recursos, así como también su diversificación en todas las áreas del conocimiento.
- h. Evaluar la gestión y nivel de uso de recursos didácticos, en particular los bibliográficos.
- i. Analizar el nivel de satisfacción de los usuarios y otros interesados (directores de programa, carreras).

## B.2.11 Internacionalización

Propósito. Dar las oportunidades a los estudiantes de la Universidad de Concepción para que logren desempeñar con éxito sus profesiones y grados en entornos internacionales y multiculturales.

Entre las responsabilidades de esta área se encuentran las siguientes.

- g. Coordinación con Formación Integral para apoyar el desarrollo de competencias comunicativas en idiomas extranjeros para los estudiantes.
- h. Promover el cumplimiento de estándares internacionales en el diseño e implementación de planes y programas. Manejar los estándares vigentes por disciplina y profesión, y los impactos de no cumplirlos.
- i. Facilitar los procesos de acreditación a nivel internacional (académicos y programas) en coordinación con Mejoramiento Continuo.
- j. Promover políticas para aumentar la tasa de académicos extranjeros.
- k. Promover iniciativas para aumentar la tasa de estudiantes extranjeros.
- l. Promover la implementación plena (también en los sistemas de información) del sistema de créditos SCT-Chile y su homologación a ECTS.
- m. Mantener digitalizada, actualizada y transparente la información de planes, programas y syllabus traducidos al inglés.
- n. Mantener digitalizada, actualizada y transparente la información de convenios de colaboración, doble titulación y movilidad con instituciones y organizaciones extranjeras o internacionales.
- o. Definir y gestionar mecanismos de financiamiento para aumentar las oportunidades de experiencias internacionales a nuestros estudiantes.

## C. Definición de Procesos Institucionales de Abordaje de la Docencia

En este apartado, se presenta la arquitectura de procesos tal como el equipo técnico de esta propuesta estima que deben ser abordados para obtener mejoras cualitativas y sustentables de la docencia, respetando la cultura institucional y mejores prácticas actualmente desarrolladas en la institución.

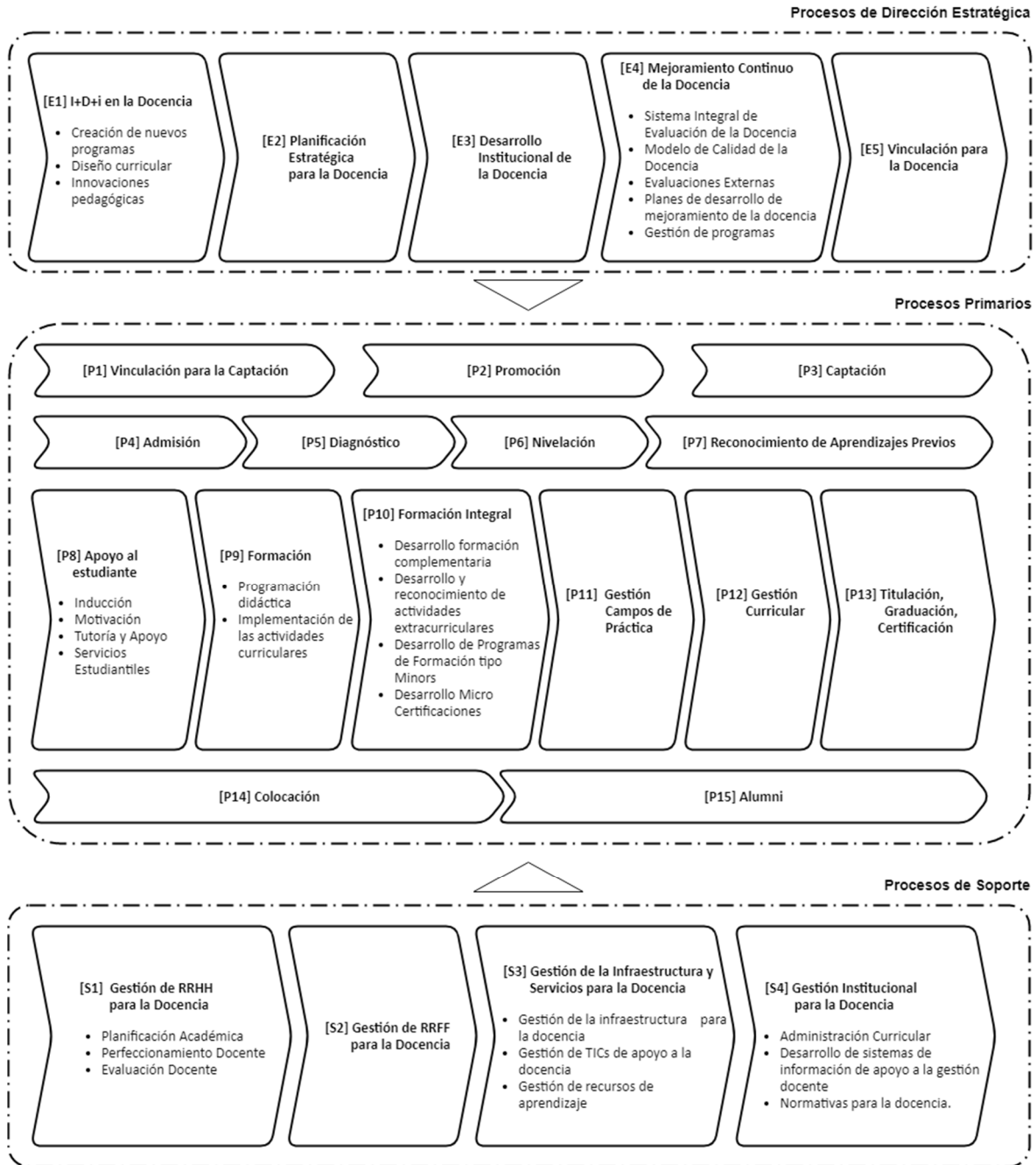
Para obtener esta arquitectura, se analizaron las prácticas actuales en la institución, las opiniones de los actores clave a través de los procesos participativos, además de un análisis de las mejores prácticas tanto en la gestión en general como en gestión en educación superior en particular, obtenidas del estudio comparativo y de la experiencia de los miembros del equipo y entrevistados clave.

A continuación se presenta el mapa de procesos, clasificados en procesos de dirección estratégica, primarios y de soporte. Los procesos de dirección estratégica de la docencia son los responsables de la definición de directrices para la docencia, incluyendo procesos de innovación, evaluación y análisis de resultados. Los procesos primarios de la docencia son aquellos que se ejecutan de manera periódica y que posibilitan cumplir la misión, es decir, transformar a una persona en estudiante UdeC y luego en una persona educada, que a través de sus títulos, certificaciones o grados genera un aporte a la sociedad. Los procesos de soporte son todos aquellos que sin ser estratégicos ni primarios, son indispensables para poder cumplir la misión institucional.

Posteriormente, se presenta, para cada categoría de procesos, su objetivo o propósito.

El manual de procesos, con un detalle mayor, se presenta en el Anexo 1 de este informe.

## C.1 Mapa de Procesos Institucionales de la Docencia en la Universidad de Concepción



## C.2 Procesos de Dirección Estratégica de la Docencia en la Universidad de Concepción

Los procesos de dirección estratégica de la docencia son los responsables del análisis, reflexión, mejora e innovación en la docencia de pregrado, postgrado y formación continua de la institución, según las demandas de la sociedad y condiciones presentes en el contexto. Los procesos de dirección estratégica para la docencia se definen a continuación.

**E1. I+D+i en la Docencia:** Mecanismos de mejora e innovación de los procesos y programas educativos de la institución. Este proceso está compuesto por:

**E1a. Creación de nuevos programas:** Definición de nuevos programas de acuerdo con las capacidades de la institución y las demandas del medio.

**E1b. Diseño curricular:** Proceso sistemático para la formulación y revisión de planes y programas de estudio, con especial énfasis en la actualización de los perfiles de egreso, alineados al modelo educativo y las demandas de la sociedad.

**E1c. Innovaciones pedagógicas:** Mejoramiento de las prácticas docentes que involucran la generación de recursos didácticos, metodologías de E/A y evaluación, entre otros.

**E2. Planificación Estratégica de la Docencia:** Mecanismo de diagnóstico, planificación, seguimiento y ajuste de las prioridades de desarrollo definidas por la institución para el ámbito de la docencia.

**E3. Desarrollo Institucional de la Docencia y aseguramiento de su calidad:** Proceso de implementación de la planificación estratégica institucional según las prioridades de desarrollo que se ha trazado la institución para el ámbito de la docencia junto a la definición y adecuación de políticas y normativas necesarias.

**E4. Mejoramiento Continuo de la Docencia** Gestión de procesos de autorregulación y de mejoramiento continuo del ámbito de la docencia. El proceso de Mejoramiento Continuo de la Docencia se divide en los siguientes procesos:

**E4a. Sistema Integral de Evaluación de la Docencia:**

- i. **Modelo de Evaluación del docente:** Proceso centrado en la evaluación de la función docente de los académicos.
- ii. **Modelo de Evaluación de programas:** Proceso centrado en la evaluación de los programas de formación, considerando la demanda por los mismos, su proceso de formación y resultados.
- iii. **Modelo de Evaluación de procesos de soporte:** Proceso centrado en la evaluación de los procesos de soporte definidos a nivel institucional. Incluye el seguimiento de indicadores estándares y la evaluación del nivel de satisfacción de los actores clave en los aspectos que influyen en la calidad de los procesos formativos.
- iv. **Modelo de Evaluación de vinculación con el medio:** Proceso centrado en la evaluación de la percepción que el medio tiene de la acción formadora de la Universidad, considerando la opinión de actores claves tales como estudiantes secundarios, empleadores, profesionales y graduados en general.

**E4b. Modelo de Calidad de la Docencia:** Conjunto de criterios y mecanismos que permiten priorizar iniciativas relativas al ámbito de la docencia, con especial énfasis en la oferta educativa.

**E4c. Evaluaciones Externas (Acreditación):** Proceso por el cual los programas y carreras se someten a evaluación externa de la calidad, tales como los procesos de acreditación nacional e internacional.

**E4d. Planes de desarrollo para el mejoramiento de la docencia:** Proceso centrado en el diseño de planes que tengan como objetivo el mejoramiento de un programa o un grupo de estos.

**E4e. Gestión de programas:** Proceso que se lleva a cabo al interior de la carrera o programa responsable de la toma de decisiones, supervisión de actividades, actualización curricular y su aseguramiento de calidad.



**E5. Vinculación para la Docencia:** Proceso de gestión de oportunidades y acciones de colaboración con el medio profesional, social y cultural tanto público como privado. A través de este proceso se establecen vínculos efectivos con el fin de retroalimentar los procesos formativos, garantizar una adecuada educación y posibilitar la captación de los mejores nuevos estudiantes.

### C.3 Procesos Primarios de la Docencia en la Universidad de Concepción

Los procesos primarios de la docencia son los responsables de la transformación del estudiante de nuevo ingreso en un titulado, diplomado, certificado o graduado UdeC y su permanente vínculo con la institución. Los procesos primarios de docencia se definen a continuación.

- P1. Vinculación para la Captación:** Gestión de relaciones con distintas instituciones y potenciales futuros estudiantes de la UdeC, con el propósito de mejorar la proporción de estudiantes que cumplen con el perfil de ingreso UdeC o de un programa en particular. Este proceso incluye el diseño de mecanismos de trabajo con educación secundaria (para pregrado), otras universidades (para postgrado) y organizaciones (para educación continua), para buscar de manera proactiva a los mejores futuros profesionales y graduados UdeC.
- P2. Promoción:** Dar a conocer las características y requisitos de los programas de formación junto a las ventajas que conlleva estudiar en la Universidad de Concepción. Se debe informar de todos los mecanismos de admisión que existen y los beneficios a los que se puede acceder, de modo de mejorar el posicionamiento de la institución entre los futuros estudiantes, sus empleadores, instituciones de educación secundaria, universidades, organizaciones y la comunidad en general.
- P3. Captación:** Tiene por objetivo identificar, motivar y comprometer a un grupo de estudiantes (secundarios, profesionales y/o graduados) que cuenten con el perfil de ingreso UdeC o de un programa en particular para fidelizarlos como futuros estudiantes UdeC, logrando que postulen a los programas de formación en primera preferencia.
- P4. Admisión:** Proceso que se debe enfocar en analizar las vías de ingreso existentes para así poder replantear y proponer nuevos mecanismos de admisión coherentes con el perfil de ingreso requerido en cada programa, que permitan a la universidad seleccionar a los mejores postulantes para que se matriculen en la institución.

- P5. Diagnóstico:** Proceso mediante el cual la Universidad de Concepción recaba información del perfil de ingreso de los estudiantes en función de las variables que pueden predecir su éxito académico, siendo una herramienta que permite identificar a aquellos estudiantes que presentan necesidades especiales. Debe ser de carácter obligatorio y permitir la rendición de evaluaciones complementarias para la eximición de asignaturas fundamentales.
- P6. Nivelación:** Proceso que debe iniciar una vez que el estudiante es admitido en la universidad y que debe contener un conjunto de actividades que permitan equiparar las oportunidades de aprendizaje en función de sus características personales para así lograr superar las exigencias académicas de cada uno de los programas de estudio.
- P7. Reconocimiento de Aprendizajes Previos:** Mecanismos por los cuales la Universidad reconoce un conjunto de aprendizajes a una persona, los cuales pueden provenir tanto de formación formal en otras instituciones educacionales, como también se propone la posibilidad generar mecanismos al interior de la Universidad que permitan certificar aprendizajes no formales que tributen a su avance curricular.
- P8. Apoyo al estudiante:** Conjunto de iniciativas de apoyo académico, económico y psicosocial que aumentan las probabilidades de éxito en la vida universitaria de un estudiante. Considera apoyo al ingreso, durante los estudios y en el proceso de inserción en el medio laboral. El proceso de Apoyo al Estudiante se divide en:
- P8a. Inducción:** Apoyo que se les da a los estudiantes para enfrentar con éxito los estudios universitarios al ingreso a la Universidad. El diseño de este proceso considera elemental la ocurrencia de los procesos de nivelación y diagnóstico. Contempla actividades enfocadas en presentación de procedimientos de uso de infraestructura, presentación de los académicos y dependencias del programa o carrera, compañeros de cursos superiores, reglamentos, lugares donde resolver situaciones típicas de la vida universitaria, entre otros, que ayuden a potenciar el trabajo colaborativo y permitan la interacción de los alumnos antes de iniciar sus actividades académicas.

- P8b. Motivación:** Es un proceso permanente donde se motiva a los estudiantes, tanto para los estudios asociados a la carrera o programa como para el ejercicio de la profesión o grado, especialmente en el primer año. Debe considerar un rediseño en el plan de estudio, de modo que no se descuide la presencia de asignaturas integradoras en el transcurso del programa de formación.
- P8c. Tutoría y Apoyo:** Proceso por el cual se acompaña a los estudiantes y se detectan las debilidades o necesidades que puedan presentar. Debe contar con tutores capacitados que puedan orientar respecto del apoyo institucional al que puede optar, considerando aspectos académicos y psicosociales principalmente. Se debe incluir una verificación de los resultados de aprendizaje.
- P8d. Servicios Estudiantiles:** Considera un conjunto de servicios que se ofrecen a los estudiantes, va desde ayudas socioeconómicas, servicios de salud hasta un apoyo en las actividades complementarias:
- i. **Apoyo socioeconómico:** Proceso por el cual se apoya desde el punto de vista social y económicos de los estudiantes.
  - ii. **Salud y Bienestar:** Proceso por el cual se brindan servicios de salud mental, física y dental a los estudiantes, así como facilidades y beneficios para hacerles más grata su estadía en la Universidad de Concepción.
  - iii. **Apoyo en la formación complementaria:** Mecanismos de apoyo a los aspectos complementarios a la actividad académica que desarrollan los estudiantes, tales como actividades deportivas, extracurriculares, entre otros.

**P9. Formación:** Proceso central por medio del cual un estudiante se forma para el logro de las competencias específicas y genéricas del perfil de egreso, según el plan de estudio vigente y el modelo educativo institucional. El proceso de Formación se divide en:

**P9a. Programación didáctica:** Proceso relacionado con la planificación y organización del proceso de enseñanza y aprendizaje y sus componentes asociados (resultados de aprendizaje, contenidos, actividades, metodologías, recursos y evaluación).

- i. Diseño de actividades de E/A: Proceso que considera la selección y uso de las metodologías de E/A, recursos didácticos y TIC más adecuadas para que los estudiantes logren los resultados de aprendizaje necesarios para desarrollar las competencias declaradas en el perfil de egreso.
- ii. Evaluación de y para el aprendizaje: Consiste en el diseño del proceso de verificación y retroalimentación de los aprendizajes logrados por los estudiantes, según los resultados de aprendizaje y competencias comprometidas. Considera la inclusión de instrumentos y procedimientos de heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación; en sus fases diagnóstica, formativa y sumativa, conducente a una calificación o certificación de un nivel de logro/desempeño.

**P9b. Implementación de las actividades curriculares:** Implica la realización de las actividades según lo especificado en el modelo educativo institucional y el plan de estudios, programa de asignatura y syllabus. Requiere que los docentes impartan las actividades curriculares planificadas, logrando los resultados de aprendizaje declarados, asumiendo las tareas de coordinación necesarias.

- P10. Formación Integral:** Proceso por el cual un estudiante logra el desarrollo de sus intereses y talentos, ampliando su acervo cultural y desarrollando potencialidades y competencias que no están consideradas de manera explícita en el plan de programa en el cual está adscrito. Se pone especial énfasis en las competencias genéricas sello de la institución.
- P10a. Desarrollo formación complementaria:** Proceso por el cual se desarrolla una oferta permanente y sustentable de actividades curriculares orientadas a desarrollar competencias genéricas, potenciar aptitudes, talentos y ampliar el acervo cultural de los estudiantes. Se debe promover la interdisciplina aprovechando las características de los programas y la UdeC.
- P10b. Desarrollo y reconocimiento actividades extracurriculares:** Proceso por el cual se desarrollan y reconocen las actividades extracurriculares que realizan los estudiantes, con aprendizajes demostrables.
- P10c. Desarrollo de Programas de Formación tipo Minors:** Desarrollo de una oferta dinámica, sustentable y pertinente de programas cortos de formación que permitan especializar o complementar el programa de estudios de un estudiante.
- P10d. Desarrollo Micro Certificaciones:** Proceso por el cual se desarrollan un conjunto de actividades de formación orientadas a que una persona adquiera un aprendizaje definido y obtenga una certificación.
- P11. Gestión Campos de Práctica:** Gestión de las relaciones con el medio para poder proveer y garantizar la cantidad y calidad de campos de práctica para los estudiantes, especialmente de pregrado, para ello el proceso incluye etapas de identificación y contacto con organizaciones que puedan servir como centros de práctica para una generación proactiva de oportunidades, así como también ofertas que pudiesen provenir de la relación con los egresados UdeC, para poner en contexto los aprendizajes logrados en los programas de la Universidad de Concepción. Se incorporan procesos de evaluación, tanto de estudiantes en práctica, como de empleadores para medir niveles de satisfacción y fortalecer futuros vínculos.

- P12. Gestión Curricular:** Conjunto de actividades que dan cuenta de la instalación efectiva del Modelo Educativo Institucional, verificando la implementación adecuada de los planes/programas de estudio y el consiguiente desarrollo de los aprendizajes esperados en los estudiantes. Este conjunto de actividades corresponde a la programación didáctica, la planificación y programación académica, generación de la oferta de asignaturas, la asignación de recursos e insumos, desarrollar las competencias de los académicos que se van a hacer cargo de los cursos, entre otras. Además, se implementan mecanismos para el control y seguimiento académico de los estudiantes, procedimientos para la asignación de carga y capacitación para cargos que ejerzan labores de gestión curricular y distintos mecanismos de obtención de información para el análisis de la innovación, ejecución y evaluación del currículum.
- P13. Titulación/Graduación/Certificación:** Proceso que cierra formal y simbólicamente la formación, donde la universidad da cuenta que un estudiante ha logrado las competencias del perfil de egreso de su carrera, programa o certificación, y por ende ha obtenido un título profesional, grado académico o certificado de un programa de formación. Involucra la emisión de la documentación y las acciones correspondientes.
- P14. Colocación:** Promover la inserción laboral de los titulados o graduados, trabajando de forma coordinada con empleadores de la región y a nivel nacional para mejorar la gestión, difusión de bolsas de trabajo, así como también ampliar la oferta, generando vínculos futuros e indicadores que permitan evaluar los resultados. Además, este proceso involucra la preparación del estudiante para enfrentar el proceso de postulación, a partir de talleres de preparación de CV y entrevistas laborales, pudiendo de esta manera anticipar e identificar las necesidades del medio, generando actividades de preparación al mundo laboral.

**P15. Alumni:** Gestión de la relación con los profesionales y graduados de la universidad, para ello, se refuerza el proceso de actualización de datos de los alumni, con el fin de mantener una comunicación constante, generando vínculos con los actuales estudiantes y académicos que permita captar información relacionada con prácticas profesionales, memorias de título y empleabilidad, informar y captar egresados para la oferta de cursos de educación continua y retroalimentar el proceso de formación, a través de mecanismos formales y constantes en el tiempo, que permitan evaluar la satisfacción por la formación recibida. Además, se propone realizar un trabajo en conjunto con alumni para organizar iniciativas que permitan aumentar la fidelización con la institución y formación de redes alumni.



## C.4 Procesos de Soporte para la Docencia en la Universidad de Concepción

Los procesos de soporte de la Docencia son responsables de proveer los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos primarios de la docencia y asegurar su calidad. Los procesos de soporte de la docencia son: Gestión de Recursos Humanos para la Docencia, Gestión de Recursos Financieros para la Docencia, Gestión de Infraestructura para la Docencia y Gestión Institucional para la Docencia.

**S1. Gestión de RRHH para la Docencia:** Gestión de los recursos humanos en función de los propósitos de la primera misión. El proceso de Gestión de Recursos Humanos para la Docencia se divide en los siguientes procesos:

**S1a. Planificación Académica:** Planificación de las actividades docentes en el mediano plazo, implica la definición preliminar de las asignaturas a impartir de manera prioritaria por cada docente en los próximos periodos lectivos, manteniendo una mirada estratégica en la evolución de la planta docente.

**S1b. Perfeccionamiento Docente:** Desarrollo de competencias pedagógicas y disciplinares de los docentes, de acuerdo con las demandas de la oferta educativa, a través de un trabajo coordinado con el área de apoyo, que permita identificar con la estrategia de docencia UdeC, las principales necesidades de perfeccionamiento docente y con ello ejecutar el desarrollo de las competencias, de manera sistemática, alcanzando la totalidad de la planta docente. El proceso además contempla etapas de diseño de mecanismos de evaluación en aula de las competencias pedagógicas desarrolladas.

**S1c. Evaluación Docente:** Evaluación del desempeño docente de los académicos en función de los resultados obtenidos del modelo de evaluación docente. El análisis de estos indicadores permite definir mecanismos para la promoción académica.

**S2. Gestión de RRFF para la Docencia:** Gestión centralizada del presupuesto que la institución destina a las unidades académicas para el desarrollo de las carreras y programas de la oferta educativa institucional.

**S3. Gestión de Infraestructura y Servicios para la Docencia:** Gestión de la infraestructura y servicios en función de los propósitos de la primera misión de la institución. El

proceso de Gestión de Infraestructura y Servicios para la Docencia se divide en los siguientes procesos:

- S3a. Gestión de la infraestructura para la docencia:** Gestión de la infraestructura disponible en función de las necesidades de cada programa e identificación de los requerimientos de infraestructura para el adecuado desarrollo de las actividades formativas. Se debe gestionar las aulas centralizadas de la Universidad, además de coordinar, democratizar y poner a disposición los espacios no utilizados en cada Facultad. Este proceso contiene la programación de horarios que debe cautelar que un estudiante que vaya al día en su plan de estudios cuente con una distribución de carga balanceada, evitando la programación de clases en horarios de almuerzo o posterior a las 19:00 horas.
- S3b. Gestión de TIC de apoyo a la docencia:** Adquisición, adecuación y desarrollo de TIC de apoyo a la docencia, tales como plataformas de apoyo, ambientes virtuales de aprendizaje, entre otros. El proceso contempla un trabajo de coordinación constante entre distintas unidades académicas y el área de apoyo correspondiente, para poder realizar el diseño y desarrollo de TIC de apoyo a la docencia, identificando necesidades comunes y evitando duplicidad de esfuerzos. Considera la evaluación del diseño e implementación con el objetivo de poder emular el buen trabajo efectuado en otras unidades académicas.
- S3c. Gestión de recursos de aprendizaje:** Planificar y coordinar los servicios bibliográficos y de provisión de otros recursos de aprendizaje requeridos por los distintos programas académicos, de acuerdo con las necesidades de cada programa, avanzando hacia la actualización y virtualización de los recursos de aprendizaje, con un seguimiento del proceso que permita evaluar su uso y niveles de satisfacción de usuarios de todo tipo.
- S4. Gestión Institucional para la Docencia:** Gestión institucional destinada a organizar la estructura de la Universidad de Concepción en función de sus propósitos y fines declarados en la primera misión. El proceso de Gestión Institucional para la Docencia se divide en los siguientes procesos:
- S4a. Administración Curricular:** Comprende todos los procesos asociados a la organización, monitoreo y control de la implementación de un plan o programa de estudio.

- i. **Programación Académica:** Corresponde a la especificación de la oferta y demandas de asignaturas, considerando la designación de los académicos a las asignaturas.
- ii. **Inscripción de asignaturas:** Acto mediante el cual el estudiante se compromete a realizar las actividades académicas correspondientes a cada asignatura inscrita, conforme las normas establecidas; y la Universidad se compromete a impartir docencia en dichas asignaturas.
- iii. **Control Académico:** Mecanismo mediante el cual la universidad controla el cumplimiento de los planes y programas de estudio para cada uno de sus estudiantes de acuerdo con el calendario de docencia para cada nivel de formación.

**S4b. Desarrollo de sistemas de información de apoyo a la gestión docente:** Adecuación, adquisición y desarrollo de los sistemas de información y TIC adecuados a los requerimientos institucionales, de manera de facilitar el cumplimiento de la primera misión institucional.

**S4c. Normativas para la docencia:** Gestión y adecuación de políticas y normativas en función de los propósitos institucionales para el ámbito de la Docencia.

## **D. Análisis Cualitativo Propuesta Abordaje Institucional de la Docencia**

La propuesta presentada permitirá realizar mejoras institucionales con relación al abordaje de la docencia, asumiendo que la alternativa nula corresponde a no realizar cambios orgánicos y sólo hacer mejoras en la operación, lo que mantendría las fortalezas y debilidades identificadas en el documento Hito 1.

Se propone generar una mejora cualitativa en el desempeño organizacional asociado a la primera misión, sobre la base del análisis de las mejores prácticas de gestión y gestión universitaria, el análisis y rediseño de los procesos institucionales de la docencia, y las propuestas de los distintos actores de la comunidad universitaria.

Para evaluar la propuesta, se han definido 11 criterios, los cuales se evalúan a continuación.

### **D.1 Coordinación**

Dice relación con los mecanismos de coordinación necesarios para el adecuado funcionamiento de la nueva institucionalidad.

Se deben proveer los mecanismos de vinculación fluida entre Postgrado y la Vicerrectoría de Docencia, de modo que las áreas de apoyo de la Vicerrectoría de Docencia sirvan también a Postgrado y no se corra el riesgo de perder capacidades.

### **D.2 Eficacia**

Dice relación con la posibilidad de lograr los propósitos propuestos.

Al existir una Vicerrectoría de Docencia, se puede cautelar de mejor manera el cumplimiento de la primera misión, sin afectar negativamente las funciones del prorector. Se debe cuidar el cumplimiento de esta misión en el ámbito del postgrado.

### **D.3 Costo de Implementación**

Dice relación al esfuerzo requerido para implementar la nueva institucionalidad, no sólo a los aspectos financieros.

Para implementar la propuesta se debe modificar la orgánica, cargos y funciones, y mejorar los mecanismos de coordinación y comunicación entre los distintos actores, en particular Postgrado y unidades académicas.

### **D.4 Costo de No Implementación**

Dice relación al impacto que tendrá en la organización el no optar por esta alternativa.

De no implementarse la propuesta, se tendrán metas aisladas, uso ineficiente de recursos humanos, percepción de no valoración de la docencia y lo más importante, no se podrá generar el punto de inflexión que proyectará a la UdeC por los próximos 100 años, alejándola de la Universidad de Chile y la PUC, que se fortalecen en sus posiciones a nivel nacional, y la agresividad de instituciones emergentes que ponen en riesgo nuestro tercer lugar.

### **D.5 Universidades que tienen esta alternativa**

De manera general, permite visualizar instituciones que poseen estructuras similares, y eventualmente, replicar mejores prácticas.

A nivel internacional las universidades mantienen los 3 ámbitos por separado: (pregrado, postgrado, educación continua).

Es importante mencionar, que la USACH y la Universidad de Stanford tienen una Vicerrectoría de Postgrado, separada de la Vicerrectoría Académica.

### **D.6 Modificaciones a nivel orgánico (normativa)**

Indica el nivel de modificaciones a la normativa que son requeridas por esa propuesta.

Se requiere generar la normativa de funcionamiento y constitución de la Vicerrectoría de Docencia; modificar la normativa de funcionamiento y constitución de la Dirección de Pregrado; modificar la normativa de funcionamiento y constitución de la Dirección de Educación Continua; generar normativa de funcionamiento y constitución de las áreas de apoyo.

## **D.7 Recursos humanos (capacitación, inducción, colocación)**

Indica el nivel de esfuerzo asociado a la adecuación de los recursos humanos de la institución con relación a la propuesta.

En este caso, se deben crear nuevos cargos y adaptar algunos vigentes (redefinición de funciones), asumir la gestión del cambio, efectuar inducción para nuevas funciones y capacitación de apoyo a los nuevos desafíos.

Hay que promover una reubicación estratégica de los puestos de trabajo, generar un ordenamiento de responsabilidades asociadas a procesos y unidades, promover una definición clara de cargos y funciones, logrando así una mejor gestión del talento que posee la institución.

## **D.8 Experiencia para los Estudiantes**

Da cuenta de las ventajas o desventajas que generaría la propuesta en la experiencia que tendrán los estudiantes en la institución, de llegar a implementarse.

Los estudiantes recibirán los beneficios de la mejora en la docencia. Además, podrán contar con interlocutores bien definidos, aunque tendrán que seguir lidiando por separado en pregrado y postgrado.

## **D.9 Experiencia para los Académicos**

Da cuenta de las ventajas o desventajas que generaría la propuesta en la experiencia que tendrán los académicos en la institución, de llegar a implementarse.

Los académicos podrán descansar en las áreas de apoyo y mejoras a los procesos asociados a la docencia. Sin embargo, requerirán de procesos de inducción a las nuevas formas de operar. Es posible que en un comienzo se perciba un aumento de carga laboral al definir de manera más clara las responsabilidades en su función docente. La centralización de procesos facilitará el acceso a información procedimental que es una necesidad muy sentida por este estamento. La existencia de la Vicerrectoría de Docencia permite visibilizar y valorar simbólicamente la función docente, lo que debería redundar en mayor compromiso y motivación.

## **D.10 Experiencia para las Autoridades Académicas**

Da cuenta de las ventajas o desventajas que generaría la propuesta en la experiencia que tendrán las autoridades académicas en la institución, de llegar a implementarse.

Las autoridades académicas deberán adaptarse a los cambios institucionales, capacitarse en los nuevos procesos y modificar los protocolos de comunicación. También deberán asumir mayores responsabilidades en la gestión de carácter estratégico de las facultades, escuelas, departamentos, carreras o programas que dirigen, e ir descargando las responsabilidades operativas en profesionales o sistemas de información automatizados.

## **D.11 Experiencia para los Profesionales y Administrativos**

Da cuenta de las ventajas o desventajas que generaría la propuesta en la experiencia que tendrán los profesionales y administrativos en la institución, de llegar a implementarse.

Los profesionales y administrativos en general deberán adaptarse a los cambios organizacionales y de protocolos de comunicación.

En particular, aquellos que formarán parte de la Vicerrectoría de Docencia o bien les compete interactuar de manera directa y periódica con la vicerrectoría, deberán modificar los protocolos de comunicación, adoptar los nuevos procesos de trabajo, participar en los procesos de apoyo y capacitación. Además, se espera que haya una percepción de amenaza por los cambios, junto con un posible aumento de carga laboral. Como contraparte, la definición clara de funciones y procedimientos permitirá contar con procesos de evaluación claros, posibilitando el desarrollo profesional y validación del trabajo por parte tanto de las jefaturas directas como de la comunidad universitaria.

En este sentido, es una necesidad que para mejorar la gestión haya renovación de las personas que ejercen las funciones a nivel institucional, es decir, significa cambiar a las personas de posición o bien, ingresar personal nuevo para que aporte con nuevas prácticas y visiones a la organización.

## **D.12 Síntesis de la Evaluación Cualitativa de la Propuesta**

La propuesta especializa los ámbitos de la docencia en pregrado, postgrado y educación continua, y separan de ellas a nivel de gestión de procesos las áreas de apoyo, poniéndolas en un eje transversal, lo cual conlleva una mayor coordinación y un uso más eficiente de los recursos, en términos de especialización y uso de capacidades. Al proponer que las áreas de apoyo se especialicen en su quehacer por ámbito

(pregrado/postgrado/educación continua) y por tipo de usuarios (grupos de unidades académicas), se hace un uso eficaz y eficiente de las capacidades institucionales, respetando las particularidades y autonomía de las distintas realidades.

Éste énfasis en la relación con las unidades académicas, permitirá ir adaptando las visiones y procesos institucionales a las necesidades particulares de las unidades, y así ir generando sinergia entre las unidades institucionales de apoyo y las unidades académicas, que son finalmente quienes llevan a cabo los procesos primarios de la docencia.

Desde el punto de vista de la coordinación, la centralización en una vicerrectoría de docencia permite que cada uno de los actores clave del apoyo institucional y las direcciones den cuenta al vicerrector de docencia, facilitando así la mantención de la visión sistémica y el cumplimiento de los propósitos institucionales.

A modo de conclusión, se puede decir que la propuesta considera mejorar eficacia y mejoras cualitativas en el mediano y largo plazo, aportando además, las mejores prácticas de las universidades de clase mundial. Se deben evaluar los costos asociados de modo de poder elaborar un plan de implementación, en fases, de mediano y largo plazo, para ir logrando finalmente las mejoras institucionales que la Universidad de Concepción se merece.



## E. Acciones para lograr Hito 4

1. Someter los productos a revisión y retroalimentación por parte del Consejo de Decanos, Consejo Asesor, Consejo de Incumbentes y Comunidad UdeC.
2. Sistematizar retroalimentación Hito 2 e Hito 3.
3. Identificación de posibles participantes en la nueva institucionalidad.
4. Elaboración de propuesta más detallada con los involucrados en la nueva institucionalidad.
5. Elaboración de plan de acción preliminar para implementar la nueva institucionalidad.
6. Evaluación preliminar de factibilidad organizacional.
7. Evaluación preliminar de factibilidad financiera.
8. Elaboración Hito 4.

## Anexos

Anexo 1. Manual Procesos Institucionales de Docencia de la Universidad de Concepción.

Anexo 2. Reporte de Participación Hito 3.

Anexo 3. Informe Benchmarking.

Anexo 4. Informe Análisis Normativa Vigente.