

## **ACUERDO N° 068/2006**

En sesión ordinaria de 28 de septiembre de 2006, con arreglo a las disposiciones de la ley 18.962<sup>1</sup>, el Consejo Superior de Educación ha adoptado el siguiente acuerdo.

### **VISTOS:**

Lo dispuesto en los artículos 36, 41 b), 43 y 45 de la ley 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza;

### **TENIENDO PRESENTE:**

- 1) Que, mediante el Acuerdo N° 040/2004, adoptado en sesión ordinaria de 25 de noviembre de 2004, el Consejo Superior de Educación, en ejercicio de sus facultades legales, emitió el informe sobre el estado de avance del proyecto institucional de la Universidad Regional San Marcos, el cual describió los aspectos destacados y los aspectos deficitarios observados en su desarrollo, además de disponer un conjunto de acciones que la institución debía cumplir a plena satisfacción del Consejo. Dichas acciones fueron las siguientes:
  1. “Revisar la estructura de gobierno de la universidad, a fin de asegurar una administración apta y eficaz para conducir a la institución al logro de su misión y propósitos, así como para satisfacer los Criterios de Evaluación de Universidades establecidos por el Consejo Superior de Educación. La estructura de gobierno resultante debe considerar la definición de un claro liderazgo en la gestión académica, tanto a nivel superior como de las carreras que imparte la universidad, y adecuados sistemas de información, planificación y gestión estratégica.
  2. Actualizar las proyecciones financieras hechas, a partir de la experiencia del primer año de actividades. A su vez, la universidad deberá informar acerca de las medidas que está adoptando o adoptará para lograr las expectativas de captación de alumnos nuevos en el próximo año, lo que deberá estar apoyado en estudios ajustados de oferta y demanda.
  3. Adoptar las medidas que sean necesarias para profesionalizar la gestión financiero-contable de la universidad, asegurando con ello, a lo menos, la existencia de un equipo idóneo a cargo de esta área, de una planificación y administración financiero-contable profesionalizada y de mecanismos de evaluación de la gestión en esta materia.
  4. Revisar y actualizar el Plan General de Desarrollo de la institución, considerando la experiencia del primer año de funcionamiento y las nuevas proyecciones realizadas, así como las observaciones incluidas en este Informe de Estado de Avance.
  5. Informar acerca de los avances en materia de autorregulación, en orden a poner en marcha procesos autoevaluativos, particularmente en lo relativo al diseño de los sistemas de información para la gestión.

---

<sup>1</sup> D.F.L. N° 1, de 2005, del Ministerio de Educación fija texto refundido, coordinado y sistematizado, de la Ley 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza.

6. Informar sobre el cambio introducido a los requisitos de admisión de las carreras que ofrece la universidad, introduciendo las respectivas modificaciones a sus reglamentos. Además, la universidad deberá revisar los planes y programas de estudio de las carreras que actualmente imparte, a fin de adecuarlos a las características que efectivamente presentan sus alumnos, presentando los respectivos proyectos de modificación mayor, en caso de ser necesario.
7. Presentar un plan integral de nivelación y programas remediales que deberá contemplar, a lo menos, un diagnóstico de las falencias de entrada de los alumnos, las actividades remediales planificadas y la evaluación del impacto de las actividades remediales implementadas. Este plan debe incluir objetivos, actividades, responsables, plazos y recursos necesarios para su implementación.
8. Diseñar un plan de perfeccionamiento docente para el corto plazo, que apunte a capacitar a los académicos de la institución en el método de estudio de casos que ella pondrá en práctica para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje en sus distintas carreras.
9. Actualizar el plan de desarrollo de la biblioteca, a fin de extender los espacios de lectura, aumentar las posiciones de estudio y ampliar las colecciones disponibles, de forma de asegurar la disponibilidad de la bibliografía obligatoria y complementaria establecida en los programas de estudio de las asignaturas que se impartan. Este plan debe definir objetivos, acciones, responsables, plazos y recursos necesarios para su implementación.
10. Actualizar su plan de infraestructura para los próximos períodos académicos, conforme a la actualización de sus proyecciones de matrícula y de apertura de carreras, y cautelando la disponibilidad de todos los laboratorios con los espacios y el equipamiento necesarios para la carrera de Odontología y para la de Medicina Veterinaria, en caso de iniciarse esta última.”

El mismo acuerdo dispuso que la institución debía informar acerca del cumplimiento de las referidas acciones, a más tardar, el 14 de febrero de 2005.

- 2) Que el Acuerdo N° 040/2004 fue notificado a la institución el 20 de diciembre de 2004, través del Oficio N° 279/2004.
- 3) Que la institución presentó oportunamente un informe en respuesta a las acciones dispuestas en el Acuerdo N° 040/2004, el que fue evaluado por pares académicos expertos contratados por el Consejo, quienes presentaron los informes evaluativos correspondientes.
- 4) Que, en sesión ordinaria de 24 de marzo de 2005, el Consejo Superior de Educación analizó la respuesta de la Universidad Regional San Marcos a las acciones dispuestas por el Acuerdo N° 040/2004, la evaluación que de dicha respuesta efectuaron los consultores expertos y el informe preparado por la Secretaría Técnica, concluyendo que las acciones N°s 1, 2, 4, 6 y 7 encomendadas a la institución a través del referido acuerdo, no se encontraban cumplidas, en atención a las siguientes consideraciones:
  - a) En relación con la acción N° 1, el Consejo estimó que la respuesta de la institución, si bien contenía un diagnóstico de la situación que ella enfrentó durante su primer año de funcionamiento y esbozaba un conjunto de medidas para establecer un sistema de administración orientado al logro de los propósitos institucionales, no describía como funcionarían concretamente los sistemas de información, planificación y gestión estratégica en relación con la nueva estructura de gobierno que asumía la universidad. Ello redundaba en la falta de información

acerca de los mecanismos de generación de información y de planificación operantes al interior de la estructura orgánica de la institución.

Por otra parte, se hizo presente que el nuevo organigrama que presentaba la institución no se condecía con sus reglamentos, en la medida que el cargo de Director de Docencia no estaba considerado en la normativa interna de la universidad. Además, el Consejo Académico y los Consejos de Facultad no aparecían incluidos en la respuesta de la institución ni en el nuevo organigrama presentado, aun cuando ellos estaban descritos en el Reglamento General.

- b) Con relación a la respuesta que presentó la institución a la acción N° 2, el Consejo consideró que la universidad aún no atendía satisfactoriamente lo requerido, en la medida que los supuestos utilizados para elaborar sus proyecciones no se condecían con los resultados alcanzados por la universidad durante el año anterior, aun cuando se solicitó explícitamente que las actualizaciones que efectuara consideraran la experiencia del primer año de actividades.

Ello resultaba especialmente claro en el caso de la carrera de Odontología, en que las expectativas de captación de alumnos nuevos que se fijaban eran muy superiores a los resultados observados en el año anterior, sin que ellas se justificaran o apoyaran en estudios ajustados de oferta y demanda. Asimismo, la tasa de deserción estimada para las carreras parecía muy baja en comparación con los resultados que presentaban otras instituciones del país y no resultaba concordante con los niveles de deserción observados en el primer año de funcionamiento de la universidad.

Por ello era necesario que la institución revisara y justificara con precisión estas nuevas estimaciones, contrastándolas además con los resultados del proceso de matrícula del año 2005.

- c) Acerca de la respuesta presentada por la universidad a la acción N° 4, el Consejo estimó que el Plan General de Desarrollo propuesto presentaba un conjunto de deficiencias que impedían que él constituyera una guía eficaz para la gestión en los próximos años.

Ello en la medida que tal plan no contenía una adecuada definición y priorización de los objetivos estratégicos de la universidad que, a su vez, sirviera de base para el desarrollo de planes anuales de actividades que contuvieran indicadores válidos para medir el nivel de logro alcanzado en función de tales objetivos. Así, los cerca de treinta objetivos descritos en el plan eran múltiples y variados (a los que se asociaban más de cien acciones para su consecución), sin que se estableciera una prelación entre ellos ni una correspondencia con los propósitos que la institución persigue.

Por otra parte, el plan estaba operacionalizado en términos demasiado generales y amplios, en la medida que los plazos establecidos para cada línea de acción estaban formulados de tal manera que no resultaba posible un seguimiento gradual del nivel de cumplimiento en las distintas áreas. A su vez, no se indicaban en él los costos en que debería incurrir la universidad para la implementación de cada línea de acción.

- d) Por otra parte, la respuesta de la universidad a la acción N° 6 no resultaba satisfactoria, ya que la decisión de desestimar una revisión de los planes y programas de estudio de sus carreras no estaba razonablemente fundada, debido a que no atendía los efectos adversos que podían tener el actual diseño curricular y sus metodologías pedagógicas en la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje, considerando que éste se desarrollaba con estudiantes que, en

muchos casos, no cumplían con el perfil mínimo definido para su admisión (en lo que dice relación con el nivel de desempeño que los postulantes debían alcanzar en la Prueba de Selección Universitaria).

Esta situación, conforme con la respuesta presentada, sobrepasaba el escenario transitorio del primer año de funcionamiento para proyectarse con un carácter permanente en el desarrollo académico de la institución, eliminando la exigencia de un puntaje mínimo en la Prueba de Selección Universitaria.

Por ello, era preciso que la institución revisara su planteamiento considerando los efectos que ello podía tener en los niveles de reprobación y deserción de los estudiantes y la presión que podía ejercer en la forma en que se evalúa y mide el logro de los objetivos en cada una de las asignaturas y, sobre esa base, volviera a analizar las modificaciones que pretendía introducir a su Reglamento Académico, teniendo presente que la exigencia en cuestión fue determinante para que el Consejo diera su aprobación a las carreras impartidas por la universidad.

- e) El Consejo consideró que la respuesta de la universidad a la acción N° 7 no era satisfactoria, dado que el plan remedial propuesto contenía un conjunto de falencias que debían ser sistemáticamente abordadas.

En efecto, la descripción que la institución hacía de su programa de actividades remediales estaba planteada en términos muy generales, además de perseguir un conjunto muy heterogéneo de propósitos. Ello en la medida que se pretendía (a través del Diagnóstico Universitario) reunir información simultáneamente sobre los antecedentes estudiantiles e intereses de los alumnos que ingresan, su dominio de conceptos básicos intelectuales y sus habilidades o competencias predispositivas, junto con mejorar sus expectativas de superación de las deficiencias detectadas y apoyar “el dominio de procesos que permitan al alumno iniciar con éxito su vida universitaria”. Un fenómeno análogo se planteaba en los objetivos que perseguía el denominado Diagnóstico de Asignaturas.

Asimismo, todo ello daba cuenta de una importante confusión entre el plano del diagnóstico, las líneas de acción e intervención que surgen como resultado de éste y las consecuencias probables de la acción remedial, lo que ponía en duda su viabilidad.

Adicionalmente, el plan suponía aplicar una gran cantidad de instrumentos de evaluación, como pruebas de conocimiento, de habilidades y de hábitos de los alumnos, pautas de observación de habilidades y competencias, entre otros, lo que significaba que el volumen de información disponible a propósito de la ejecución del plan propuesto haría muy compleja la gestión y sistematización de este proceso, poniendo en duda la posibilidad de hacer un uso pedagógico significativo de ella.

A su vez, el informe presentado no detallaba la forma en que los estudiantes, en el caso de detectarse falencias en su formación previa, participarían en los cursos, talleres, evaluaciones y demás actividades remediales proyectadas mientras cursaran simultáneamente sus asignaturas regulares, en circunstancias que los planes de estudio de las carreras que imparte la universidad demandan un régimen de dedicación completa.

A todo ello se sumaban las dificultades técnicas que presenta la elaboración de buenos instrumentos de diagnóstico, aspecto que no estaba asumido en esta respuesta.

Por todo lo señalado, la propuesta de la universidad en este ámbito parecía poco viable, sobretudo si se consideraba que sus procesos de admisión no eran

selectivos como lo previsto en su proyecto institucional original, por lo que era probable que la proporción de alumnos que requirieran de actividades remediales no fuera reducida.

Asimismo, el plan integral de nivelación y los programas remediales propuestos reflejaban la ausencia de un sentido de la urgencia en este ámbito de acción en el contexto del nivel de desarrollo con que contaba la universidad, que demandaba un pronto reforzamiento de los conocimientos y habilidades mínimas que deben poseer los estudiantes para poder enfrentar, con alguna probabilidad de éxito, las exigencias formativas propias de las carreras impartidas por la universidad.

- 5) Que, en virtud de lo establecido en el numeral precedente, el Consejo Superior de Educación acordó reiterar a la institución, para su cumplimiento, las acciones señaladas, lo que fue comunicado a la universidad a través del Oficio N° 094/2005, de 6 de mayo de 2005, bajo apercibimiento de aplicar alguna de las medidas establecidas en el artículo 45 de la ley 18.962. En la misma sesión, el Consejo acordó evaluar el cumplimiento de las acciones reiteradas a través del informe que debía presentar la institución, al 31 de mayo de 2005, y de la realización de una visita focalizada de verificación.
- 6) Que la institución solicitó una prórroga para responder a las acciones reiteradas por el Oficio N° 094/2005, la que fue concedida a través del Oficio N° 111/2005, estableciendo como plazo máximo para tal fin, el 10 de junio de 2005.
- 7) Que la institución presentó oportunamente un informe en respuesta al Oficio N° 094/2005, el que fue incorporado a los antecedentes para la visita focalizada de verificación que se realizaría a la universidad en una fecha próxima.

En dicho informe, la institución comprometió la entrega de su Plan General de Desarrollo, en el marco de la respuesta a la acción N° 4 del Acuerdo N° 040/2004, para el día 15 de julio de 2005.

- 8) Que, mediante Carta N° 141/2005, de 8 de junio de 2005, el Consejo Superior de Educación informó a la Universidad Regional San Marcos sobre la realización de una visita focalizada de verificación, a cargo de una comisión de pares académicos, la que tendría lugar los días 20 y 21 de junio de 2005. El objetivo de tal visita sería establecer el grado de cumplimiento de las acciones dispuestas por el Acuerdo N° 040/2004 y reiteradas mediante el Oficio N° 094/2005.
- 9) Que los días 20 y 21 de junio de 2005 tuvo lugar la visita focalizada de verificación a la Universidad Regional San Marcos, la que estuvo a cargo de una comisión formada por tres pares académicos, que actuaron como evaluadores, y una profesional de la Secretaría Técnica del Consejo, que actuó en calidad de secretario de la comisión y ministro de fe de la visita.
- 10) Que la institución presentó oportunamente el Plan General de Desarrollo comprometido, denominado Planificación Estratégica 2005 – 2006, el que fue remitido a los pares académicos que conformaron la comisión de la visita focalizada de verificación.
- 11) Que la comisión de pares académicos, teniendo a la vista la información recopilada durante la visita y el nuevo Plan de Desarrollo propuesto por la institución, presentó el informe de la visita el 18 de agosto de 2005.
- 12) Que el Consejo Superior de Educación, en sesión ordinaria de 8 de septiembre de 2005, efectuó un análisis de la documentación presentada por la Universidad Regional San Marcos en respuesta a las acciones dispuestas en el Acuerdo N° 040/2004 y

reiteradas mediante el Oficio N° 094/2005 y de su Plan de Desarrollo 2005-2006 y, además, estudió el informe elaborado por la comisión de pares académicos que visitó la institución y los informes preparados por la Secretaría Técnica para estos efectos. Sobre la base de tales antecedentes, el Consejo estimó que las acciones dispuestas en el Acuerdo N° 040/2004 y reiteradas por el Oficio N° 094/2005 no se encontraban satisfactoriamente cumplidas, en atención a las siguientes consideraciones:

- a) Con relación a la acción N° 1, referida a la necesidad de revisar la estructura de gobierno de la universidad, el Consejo estimó que la universidad aún no había logrado instalar una administración eficaz con un liderazgo académico adecuado y con capacidad de planificación y gestión satisfactoria.

En primer lugar, los directivos de la institución no habían mostrado la capacidad de conducción, de gestión y de planificación necesaria para el desarrollo del proyecto universitario, estableciendo las condiciones que permitieran avanzar hacia el cumplimiento de sus fines institucionales. Así, la universidad presentaba, desde el inicio de sus actividades, un conjunto de deficiencias y dificultades que no habían sido asumidas de manera sistemática y realista por las autoridades, observándose con frecuencia la propuesta de planes de acción que suelen resultar abstractos e inviables y que no atendían las urgencias de la institución en materia académica, financiera y de gobierno y administración.

Asimismo, la conducción institucional carecía de un liderazgo académico que permitiera abordar de manera integral y oportuna los significativos desafíos enfrentados por la universidad en materias como captación de alumnos, políticas de admisión, diseño curricular de sus carreras y programas de apoyo académico para los estudiantes.

A su vez, la administración de la universidad había estado caracterizada por la carencia de mecanismos de información y planificación que permitieran apoyar la toma de decisiones y por la falta de comunicación entre las autoridades académicas de la institución y las autoridades ejecutivas. Esto parecía haber impedido la reacción oportuna de la universidad ante los cambios del entorno y a los propios requerimientos del proyecto institucional y la adopción de medidas de mayor envergadura que requerían la participación de las autoridades ejecutivas.

Todo lo anterior redundaba en la incapacidad de la institución para realizar un diagnóstico acertado de su situación actual, de reconocer la real magnitud de sus dificultades y limitaciones y de asumir que era posible que muchas de las situaciones detectadas por el Consejo no fueran condiciones temporales sino permanentes, todo lo cual requería una forma de abordaje de sus problemas distinta de la que había efectuado hasta esa oportunidad.

- b) Respecto de la acción N° 2, relacionada con la necesidad de actualizar las proyecciones financieras de la universidad, a partir de la experiencia del primer año de actividades, e informar acerca de las medidas para lograr las expectativas de captación de alumnos nuevos, lo propuesto por la institución en su informe de respuesta a acciones y en el Plan de Desarrollo 2005-2006, así como la información ofrecida durante la visita, no permitía estimar la observación del Consejo como subsanada.

Con relación a los supuestos en que la institución basaba sus proyecciones, la nueva actualización de la proyección financiera efectuada por la institución, a partir del pronóstico de matrícula para el período 2006 – 2010, seguía manteniendo un sesgo optimista respecto de los niveles de deserción que no se ajustaba a lo observado en el primer año de funcionamiento. Por otra parte, la proyección de la matrícula de alumnos nuevos para los cinco años siguientes era mayor a la

observada en el año 2005 y ella no estaba justificada en ningún estudio detallado de oferta y demanda.

Aun sobre la base de la estimación de matrícula indicada, la proyección efectuada por la universidad de sus flujos de ingresos y egresos para los próximos 6 años, mostraba un déficit de caja para todo el período analizado, que superaba por mucho lo previsto en el proyecto institucional original. De acuerdo con lo informado por la institución, el déficit de caja que se proyectaba con el funcionamiento de tres carreras sería solventado con aportes comprometidos de los socios fundadores. Sin embargo, se hizo presente que el déficit proyectado por la propia universidad podía incrementarse adicionalmente si no se cumplían las estimaciones de matrículas en las tres carreras ofrecidas, considerando, además, la tendencia que mostraban los gastos efectivos y la inversión real del año 2005, que resultaban ser superiores a los estimados por la administración.

Por otra parte, la proyección de ingresos por pagos de aranceles era también optimista, considerando que los pagos efectivos de aranceles observados tendían a ser menores a los estimados, según se podía colegir a partir de los antecedentes de ingresos del año 2005. De ese modo, una proyección ajustada del flujo de caja para los años 2005 y 2006, a partir de la revisión de los antecedentes financieros reales de ingresos y egresos de la institución, arrojaba un déficit de caja mayor que el considerado por la institución en su proyección presupuestaria.

En el escenario de esta proyección sensibilizada, la situación financiera de la universidad generaría un déficit superior al proyectado por la administración de la institución, con lo cual los recursos comprometidos por los socios organizadores del proyecto institucional serían consumidos por los déficit de caja de los años 2005 y 2006, lo que ponía de manifiesto la magnitud del problema financiero. A pesar de esto, no se observaba, a través de los documentos ofrecidos por la institución ni de las entrevistas realizadas durante la visita de verificación, una claridad respecto de la dimensión del problema financiero que encararía en el futuro próximo la universidad. Ello parecía haber limitado un avance en las decisiones pertinentes para enfrentar la situación del creciente déficit financiero proyectado a partir de 2006.

Respecto de la situación financiera de la universidad, los antecedentes examinados permitieron establecer que, si bien la institución mantenía una situación de solvencia, entendida como la capacidad para responder fiel y oportunamente al pago de sus obligaciones, los resultados económicos y las proyecciones para el mediano y largo plazo no eran suficientes ni realistas para asegurar la entrega de un nivel adecuado de servicios y de carreras, concordantes con los propósitos institucionales establecidos. En efecto, la solvencia de la institución dependía, cada vez más, de los recursos aportados por los socios fundadores, dado el elevado y creciente nivel de endeudamiento y la progresiva reducción de su patrimonio. En consecuencia, no se estaban generando las condiciones para que la institución apuntara al autofinanciamiento, muy por el contrario, la situación financiera y patrimonial de la universidad se estaba precarizando, lo que constituía una amenaza para su continuidad en el corto plazo.

- c) Respecto de la acción N° 4, relativa a la actualización del Plan General de Desarrollo de la universidad, el Consejo estimó que el plan presentado por la universidad no permitía a la institución contar con un instrumento de gestión y planificación útil para su mejoramiento y consolidación en un período razonable de tiempo.

En efecto, la Planificación Estratégica 2005–2006 presentada se abocaba a áreas específicas y en un marco temporal muy limitado para enfrentar el conjunto de

contingencias que la institución atravesaba, sin que reemplazara ni actualizara el plan de desarrollo original que fue aprobado junto al proyecto institucional.

Esto había impedido que la institución abordara integralmente el diseño de una estrategia global de desarrollo a partir del escenario enfrentado en sus primeros años de funcionamiento en la ciudad de Concepción, que considerara una racional planificación de los recursos y esfuerzos que se requerirían para la consolidación de la Universidad Regional San Marcos en el mediano plazo.

Además de lo anterior, el plan contenía múltiples debilidades que impedían que su aplicación sirviera para resolver las dificultades más urgentes a las que debía hacer frente. Entre las carencias fundamentales se identificaron las siguientes:

- En materia de administración institucional, gobierno y autorregulación, se omitía la evaluación del desempeño de los equipos humanos responsables, aun cuando era evidente que había dificultades y falencias institucionales que no habían sido adecuadamente abordadas.
  - Con relación a la admisión, progresión y niveles de logro de los estudiantes, los objetivos y acciones para obtener mejores estudiantes en el volumen proyectado para las actuales y las nuevas carreras parecían muy poco realistas. Dado que, en ninguno de los dos años de funcionamiento la institución había logrado llenar todas sus vacantes ni hacerlo con puntajes mínimos razonables, no existían antecedentes para suponer que se podría reclutar en 2006 una cantidad superior al doble de la admisión de 2005, ofreciendo carreras como Derecho e Ingeniería Comercial, cuya oferta en Concepción ya parece superar con mucho la demanda.
  - En el ámbito de docencia, el eje estratégico de *“Disponer de una oferta educativa en carreras con demanda comprobada y en aquellas que aprovechan la relación con la Organización Educacional Diego Portales promoviendo la continuidad de estudios”* parecía no cumplirse en las propuestas para 2006. En efecto, las tres nuevas carreras que se proyectaban, no sólo no tenían demanda comprobada, sino que estaban entre aquellas de demanda decreciente. A su vez, la continuidad de estudios en la universidad para estudiantes del Instituto Profesional Diego Portales y el Centro de Formación Técnica Diego Portales era incierta, en la medida que el respectivo proyecto debía ser evaluado por este organismo.
  - En lo relativo a la administración financiera, todas las actividades planteadas se referían a mejoras en los procedimientos administrativos y ninguna apuntaba al tema fundamental y decisivo que era la incapacidad estructural de la universidad de financiar sus actividades en algún horizonte de tiempo razonable.
  - La sección de presupuesto 2006 no consideraba las medidas indispensables para implementar los nuevos programas, como, por ejemplo, el reclutamiento de académicos con experiencia y prestigio para organizarlos y acciones para reclutar estudiantes idóneos. Además, y como ya se había señalado, las proyecciones de matrícula por carrera no se encontraban debidamente fundamentadas.
- d) En cuanto a la acción N° 6, que requería de la universidad informar sobre el cambio realizado a los requisitos de admisión, introduciendo las respectivas modificaciones a sus reglamentos, y revisar los planes y programas de estudio de las carreras, el Consejo consideró que la institución no mostraba aún tener fundamentos sólidos para justificar la decisión de eliminar el puntaje mínimo en la Prueba de Selección Universitaria para el ingreso de los estudiantes, como



tampoco exhibía la capacidad de hacerse cargo del contingente de estudiantes que efectivamente recibe a raíz de esta modificación.

Al respecto, se hizo notar que fue la propia institución la que estableció originalmente sus requisitos de admisión en concordancia con los planes y programas de estudio que proponía, y la supresión de la exigencia de puntajes mínimos en la PSU no había tenido un debido correlato en dichos planes y programas. Se evidenciaba, en este sentido, una tendencia a desestimar el potencial predictivo de las pruebas de selección universitaria, lo que contrastaba con el hecho de que los alumnos que ingresaron con puntajes inferiores habían tenido también rendimientos académicos más bajos. Ello demostraba que los resultados en la PSU requieren una consideración particular o, a lo menos, ser incorporados como un elemento que aporte información sobre los alumnos nuevos, lo que no se observaba en el análisis ni en la gestión de la universidad. Hasta ese momento, la información que manejaba la institución acerca de los alumnos que ingresaban (las distribuciones de frecuencias de los puntajes en la PSU y las notas de enseñanza media) era insuficiente como para obtener conclusiones válidas acerca de la preparación previa de los estudiantes admitidos, y no permitía la adecuada toma de decisiones pedagógicas que podrían ser relevantes para apoyar a la progresión de ellos.

Por su parte, el hecho de que la institución hubiera presentado los reglamentos que consideraban la eliminación de puntaje mínimo en la PSU para ingresar a las carreras, ponía de manifiesto que esta política de admisión no constituía una situación temporal o sólo contingente, como lo planteaba la universidad y, además, esta situación que se preveía de mayor permanencia no era enfrentada adecuadamente por la institución. En efecto, el requerimiento del Consejo de presentar proyectos de modificación de los planes y programas de estudios de sus carreras a fin de adecuarlos a las características que efectivamente presentan sus alumnos, no se cumplía satisfactoriamente, sino que se postergaba arguyendo que los cambios mayores muy probablemente serían necesarios en el mediano plazo. Esta decisión no estaba adecuadamente fundamentada ni justificada y no respondía a las urgencias que podrían estar siendo atendidas en el presente. En materia de desarrollo curricular, la institución parecía subestimar las medidas efectivas que podía adoptar en forma inmediata, por estar planificando acciones que requerían plazos mayores.

En este contexto, la universidad había decidido desestimar una propuesta de modificaciones a sus carreras, aun cuando era evidente que el perfil del alumno que efectivamente ingresa a la universidad es distinto al perfil del alumno para el cual fueron diseñados los planes y programas de estudio que impartía. Ello se manifestaba en indicadores como las elevadas tasas de deserción observadas en la universidad, particularmente en la carrera de Odontología, y en los resultados del proceso de examinación aplicado por el Consejo, que mostró niveles de exigencia insuficientes en los exámenes y desempeños inferiores a lo que se esperaba en carreras de nivel universitario.

Aunque la universidad se encontraba definiendo las competencias y habilidades generales que se pretendía instalar en los estudiantes y algunas estrategias metodológicas de apoyo para subsanar carencias básicas, y había ideado líneas de acción para cada una de las estrategias definidas, sus propuestas evidenciaban un énfasis en líneas de acción para el mediano plazo más que en perfeccionar la oferta ya existente en el más breve plazo posible.

En virtud de todo lo anterior, el Consejo Superior de Educación estimó pertinente no aprobar el Reglamento Académico presentado por la Universidad Regional San Marcos a propósito de la respuesta a esta acción, en el sentido de suprimir los

puntajes mínimos exigidos en éste, mientras la institución no demostrara la capacidad de hacerse cargo, con rigurosidad académica, de la heterogeneidad en la formación previa de sus alumnos.

- e) Con relación a la acción N° 7, relativa a la elaboración de un plan integral de nivelación y programas remediales, la institución aún no mostraba contar con un plan adecuado de apoyo académico de los estudiantes.

La universidad había propuesto un conjunto de decisiones para mejorar sus acciones al respecto, como capacitar al equipo de docentes no pedagogos, incorporar la lecto-escritura en las asignaturas, reforzar los conocimientos básicos, elevar el número de alumnos con puntajes PSU superiores y contratar a un especialista para dirigir la etapa de diagnóstico de los períodos académicos de los años 2005 y 2006. Además, había definido las fases de las acciones a seguir que eran: fase de búsqueda y análisis de información; fase de diseño y prueba de instrumentos, y fase de evaluación.

Esta propuesta no atendía la urgencia de las intervenciones pedagógicas necesarias, dilatando su aplicación en la espera de la realización de fases innecesarias, y además, contenía aspectos que no resultaban pertinentes para este tipo de procesos, como hacer referencia a la definición del problema, búsqueda bibliográfica y prueba del instrumento, entre otros, en circunstancias que un especialista en la materia debe contar con la preparación, teórica y aplicada, para tomar medidas de diagnóstico e intervención pedagógica inmediatas que, además, en este caso resultaban urgentes.

Por otra parte, los instrumentos de diagnóstico y evaluación aplicados a los estudiantes de la universidad mostraban una alta heterogeneidad en la calidad de su diseño, evidenciándose debilidades en el equipo de la universidad para trabajar adecuadamente el diagnóstico y sus potencialidades en educación. Se trataba, por lo tanto, de una situación en que lo planificado podía parecer, en términos generales, aceptable, pero la realidad revelaba que no había un tratamiento articulado de estas materias y que existían debilidades no sólo en la elaboración de instrumentos, sino que también en el concepto mismo de diagnóstico educacional y en las consecuencias pedagógicas que le dan sentido.

En consecuencia, no se observaba la existencia de un plan remedial coherente con un diagnóstico adecuado de las falencias de formación de los estudiantes que ingresan, sobre el cual fuera posible diseñar acciones de apoyo académico oportunas y eficaces, que permitieran subsanar tales falencias y aumentar la probabilidad de éxito de los alumnos en sus estudios.

- 13) Que, en virtud de lo establecido en el numeral precedente, el Consejo Superior de Educación adoptó el Acuerdo N° 030/2005, por el que dispuso reiterar a la institución que debía dar cumplimiento a las acciones N°s 1, 2, 4, 6 y 7 del Acuerdo N° 040/2004, bajo apercibimiento de aplicar alguna de las medidas establecidas en el artículo 45 de la ley 18.962, y aplicar un proceso de examinación según la modalidad 3 establecida en la Guía de Examinación Selectiva, como medida por incumplimiento de acciones, a las carreras de Odontología, Educación Básica y Educación Física y Deportes, al término del segundo semestre de 2005.
- 14) Que la institución presentó oportunamente un informe en respuesta a las acciones dispuestas en el Acuerdo N° 040/2004 y reiteradas en el Acuerdo N° 030/2005, el que fue evaluado por pares académicos expertos contratados por el Consejo. Junto con el señalado informe, la universidad presentó el Oficio N° 001/2005, de 10 de noviembre, en el que el Presidente de la Junta Directiva comunicó al Consejo Superior de Educación la decisión de dicha Junta de solicitar la renuncia de las autoridades

académicas de la universidad y de asumir directamente su dirección, gestión y administración, mientras tales cargos no fueran definitivamente designados.

- 15) Que, mediante el Oficio N° 236/2005 de 2 de noviembre de 2005, el Consejo Superior de Educación comunicó a la institución las tareas que debía realizar y los plazos de su realización, para efectos de aplicar el proceso de examinación dispuesto en sesión de 8 de septiembre de 2005.
- 16) Que, mediante el Oficio N° 244/2005, de 21 de noviembre de 2005, el Consejo Superior de Educación comunicó a la universidad las asignaturas que se examinarían en el marco del proceso de examinación dispuesto por el Acuerdo N° 030/2005, a las carreras de Odontología, Educación Básica y Educación Física y Deportes, impartidas por la institución.
- 17) Que, en sesión ordinaria de 6 de enero de 2006, el Consejo Superior de Educación analizó la respuesta de la Universidad Regional San Marcos a las acciones dispuestas en el Acuerdo N° 040/2004, el Oficio N° 001/2005 suscrito por el Presidente de la Junta Directiva de la universidad, la evaluación que efectuaron los consultores expertos sobre los antecedentes proporcionados por la institución y el informe preparado por la Secretaría Técnica, concluyendo que, en consideración a las medidas adoptadas recientemente en materia de autoridades, resultaba prudente postergar la evaluación del cumplimiento de las acciones, de modo que la institución dispusiera de un tiempo razonable para mostrar los impactos del cambio de administración.

En la misma sesión, el Consejo acordó evaluar el cumplimiento de las acciones reiteradas y el estado de avance del proyecto institucional, a través de una visita a realizarse a fines del primer semestre de 2006. Junto a ello, el Consejo dispuso solicitar, con la debida antelación a la visita, un informe que diera cuenta de los avances en cada una de las áreas relevadas por este organismo durante el proceso de verificación.

Tales decisiones fueron transmitidas a la universidad, mediante el Oficio N° 09/2006, de 9 de enero de 2006.

- 18) Que, mediante el Oficio N° 050/2006, de 2 de febrero de 2006, el Consejo Superior de Educación comunicó a la universidad los resultados del proceso de examinación selectiva según la modalidad 3 de la Guía de Examinación del Consejo Superior de Educación, aplicado a fines del año 2005 a distintas asignaturas de las carreras de Odontología, Educación Básica y Educación Física y Deportes.

Las principales observaciones transmitidas a la institución fueron las siguientes:

El análisis numérico de los resultados de la examinación indicó que el rendimiento académico general mostrado por los alumnos en el examen de primera oportunidad fue insuficiente, puesto que menos del 50% de los alumnos evaluados logró aprobar los exámenes aplicados (44,3%).

Al realizar el análisis por carreras, se observó que los alumnos de la carrera de Odontología alcanzaron un rendimiento inadecuado en el examen de primera oportunidad, puesto que sólo el 17,3% de los alumnos examinados logró aprobar dicho instrumento evaluativo. En las asignaturas de Fisiología General y Biología Molecular y Genética, ningún alumno logró aprobar el examen de primera oportunidad, a diferencia de los alumnos de la asignatura de Cariología, donde sólo un estudiante de los 9 examinados reprobó dicho examen. Además, los alumnos examinados en la modalidad escrita presentaron, en general, debilidades en la comprensión, deducción y aplicación de

los contenidos, y los alumnos examinados en la modalidad oral, demostraron dificultades para expresar sus ideas y falta de vocabulario.

Respecto de la carrera de Educación Básica, los alumnos lograron, en promedio, un porcentaje de aprobación de examen de primera oportunidad de 45,5%, lo cual se estimó deficiente. De las cuatro asignaturas examinadas, sólo los alumnos de la asignatura de Pedagogía del Currículo lograron un rendimiento adecuado. En las asignaturas de Didáctica de la Comunicación Matemática, Didáctica del Lenguaje y Comunicación y Psicología Educacional, el porcentaje de aprobación del examen fue aproximadamente de un 30%. En general, los alumnos examinados en esta carrera demostraron deficiencias en la aplicación de los contenidos a situaciones concretas, comprensión de lectura, redacción y ortografía.

En cuanto a la carrera de Educación Física y Deportes, el rendimiento alcanzado por los alumnos en el examen de primera oportunidad, a diferencia de las demás carreras examinadas, se consideró adecuado, puesto que el 54,5% de los alumnos examinados logró aprobar dicho examen. No obstante, al igual que los alumnos de las carreras de Odontología y Educación Básica, los estudiantes de esta carrera demostraron deficiencias en la capacidad de aplicación de los contenidos.

Por otra parte, la diferencia entre el promedio de notas de presentación a examen y el promedio de notas obtenidas en el examen de primera oportunidad, rendido por los alumnos examinados en la universidad, fue de 6 décimas de punto, lo que si bien no es una diferencia demasiado alta, indicaba que la universidad debía tomar las medidas necesarias para cautelar que las evaluaciones que se aplicaran durante el semestre tuvieran un nivel de exigencia acorde con la naturaleza del curso. No obstante, al realizar un análisis por carrera, se observó que la diferencia entre ambos indicadores era significativa en las asignaturas examinadas en las carreras de Odontología (con excepción de la asignatura de Cariología) y Educación Básica, diferencias que sobrepasaban el punto.

Como consecuencia de ello, en algunas asignaturas se constató que, si bien varios alumnos no lograron aprobar el examen de primera oportunidad, aprobaron la asignatura gracias a sus promedios de presentación, en circunstancias que ninguno de ellos demostró dominar los contenidos del curso. Así, el porcentaje de aprobación de la asignatura en primera oportunidad se elevaba al 56,5% a nivel institucional, siendo 44,3% el porcentaje de aprobación del examen.

Finalmente, un 73,2% de los alumnos examinados por el Consejo logró aprobar sus asignaturas, lo que conforme a lo establecido en el artículo 45 de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza, resulta suficiente.

- 19) Que, mediante el Oficio N° 089/2006, de 17 de abril de 2006, el Consejo Superior de Educación comunicó a la universidad que una comisión de pares evaluadores realizaría una visita focalizada de verificación a fines del primer semestre con el objeto de constatar los avances de la institución en las áreas que fueran relevadas a través de las acciones reiteradas por el Acuerdo N° 030/2005, y que la universidad debía presentar el informe de respuesta a las señaladas acciones a más tardar el día 15 de mayo, el que formaría parte importante de los antecedentes tenidos a la vista para la realización de la visita y para la evaluación del cumplimiento de las acciones.
- 20) Que la institución presentó oportunamente un informe en respuesta al Acuerdo N° 030/2005, el que fue incorporado a los antecedentes para la visita focalizada de verificación a realizarse en una fecha próxima. Junto con tales antecedentes, la universidad solicitó una prórroga para responder a la acción N° 4 reiterada en el acuerdo, relativa a la actualización del Plan General de Desarrollo, solicitud que fue

concedida a través del Oficio N° 116/2006, estableciendo como plazo máximo para tal fin el 29 de mayo de 2006.

- 21) Que la institución presentó oportunamente el Plan General de Desarrollo solicitado, el que fue incorporado a los antecedentes para la visita focalizada de verificación.
- 22) Que, mediante Carta N° 148/2006, de 11 de julio de 2006, el Consejo Superior de Educación informó a la Universidad Regional San Marcos sobre la realización de la visita focalizada de verificación, a cargo de una comisión de pares académicos, que tendría lugar los días 9 y 10 de agosto de 2006.
- 23) Que los días 9 y 10 de agosto de 2006 tuvo lugar la visita focalizada de verificación a la Universidad Regional San Marcos, la que estuvo a cargo de una comisión formada por tres pares académicos, que actuaron como evaluadores, y una profesional de la Secretaría Técnica del Consejo, que actuó en calidad de secretaria de la comisión y ministra de fe de la visita.
- 24) Que la comisión de pares académicos, teniendo a la vista la información recopilada durante la visita, el informe de respuesta a las acciones y el nuevo Plan General de Desarrollo propuesto por la institución, presentó el informe de la visita el 21 de septiembre de 2006.
- 25) Que el Consejo Superior de Educación, en sesión ordinaria de 28 de septiembre de 2006, efectuó el análisis de la documentación presentada por la Universidad Regional San Marcos en respuesta a las acciones dispuestas en el Acuerdo N° 040/2004 y reiteradas mediante el Acuerdo N° 030/2005 y de su Plan General de Desarrollo, y además, estudió el informe elaborado por la comisión de pares académicos que visitó la institución y los informes preparados por la Secretaría Técnica para estos efectos. Sobre la base de tales antecedentes, el Consejo estimó que las acciones N° 4 y 7 dispuestas en el Acuerdo N° 040/2004 y reiteradas en el Acuerdo N° 030/2005 no se encuentran satisfactoriamente cumplidas, en atención a las consideraciones que se señalan a continuación:

- a) Respecto de la acción N° 4, relativa a la necesidad de actualizar el Plan General de Desarrollo, el diseño presentado por la institución resulta insuficiente, siendo preocupante que la universidad no disponga aún de una herramienta de gestión que le permita orientar sus decisiones en diversos escenarios de matrícula, inversiones, ingresos y egresos.

De la revisión de dicho Plan, es posible advertir que el tratamiento de los factores académicos requiere una mayor elaboración, en particular, para asegurar el reclutamiento de profesores en la oportunidad y calidad necesarias, y especialmente considerando que otras universidades están abordando el mismo segmento de estudiantes y pueden recurrir a las mismas capacidades docentes.

A la vez, la organización del cronograma de actividades principales no está adecuadamente abordada y no se aprecia suficiente articulación entre los propósitos declarados y los medios para lograrlos.

Por otra parte, en dicho cronograma no se indican siquiera estimaciones de los recursos necesarios para implementar las líneas de acción, resultando insuficiente que se señale que ellos provendrían del presupuesto, de los recursos humanos u otras declaraciones similares.

Además, el cronograma no especifica los plazos, o al menos los períodos, en que se llevarían a cabo las acciones comprometidas, resultado imposible verificar el cumplimiento gradual de las distintas estrategias que se enuncian.

- b) Con relación a la acción N° 7, relativa a la elaboración de un plan integral de nivelación y programas remediales, la institución aún no cuenta con un plan adecuado de apoyo académico de los estudiantes, como tampoco con los recursos para implementarlo oportunamente y generar los impactos académicos esperados en un plazo razonable.

La nueva propuesta remedial de la universidad genera dos preocupaciones importantes respecto de las posibilidades reales que tiene de alcanzar éxito oportuno en el cumplimiento de sus objetivos: por una parte, las acciones contempladas exigen competencias profesionales especializadas no frecuentes; y por otra, los tiempos que dichas acciones requerirían para conseguir sus propósitos no son compatibles con la urgencia que tiene la solución de los problemas actuales.

En efecto, la propuesta de acción remedial de la Universidad Regional San Marcos es ambiciosa, pues abarca prácticamente todas las variables del ámbito personal y social de los estudiantes, lo que plantea la dificultad de la viabilidad de su implementación debido a los requerimientos concretos que supone la puesta en práctica del programa de apoyo estudiantil. Tales requerimientos no son sólo materiales sino que exigen, por sobre todo, competencias profesionales específicas y altas exigencias para las personas que deben asumir las distintas responsabilidades, partiendo por la docencia directa, lo que a su vez implica asignar los tiempos necesarios para alcanzar niveles de logro compatibles con una formación profesional de calidad.

Más aún, los apoyos académicos que se realicen comprenden acciones que no sólo deben ser efectivas, sino que también requieren ser urgentes, lo que demanda experiencia profesional y competencias técnicas específicas que no son fáciles de encontrar en el medio profesional y académico. En el caso de la Universidad Regional San Marcos particularmente, el tiempo constituye un factor esencial por cuanto las condiciones en que se desarrollan los procesos formativos van a ser cada vez más complejas, por diversos factores, como son la intención de la institución de impartir nuevas carreras a futuro, el aumento del número de estudiantes por matrícula inicial y por avance de las cohortes, y los cursos de creciente complejidad teórica y práctica, a medida que los alumnos avanzan en sus planes de estudio, entre otros.

Cabe considerar que, tratándose de procesos educativos, los estudiantes tienen un período limitado para desarrollar esta etapa de formación, y cada año de atraso significa una cohorte de estudiantes que no tuvo acceso a las acciones pedagógicas necesarias. De ese modo, es esencial que la universidad lleve a cabo una programación muy rigurosa de las etapas definidas, cada una con objetivos específicos, con resultados esperados e indicadores de logro, con tiempos estimados y coordinados en forma realista, y a cargo de responsables competentes y comprometidos.

En lo relativo al Diagnóstico y Plan Remedial Inicial, los instrumentos utilizados para el diagnóstico muestran debilidades de diseño, en términos de su validez y confiabilidad. Lo mismo se observa al analizar la información concreta que arrojan los resultados obtenidos por los alumnos en esta etapa, por lo que la potencialidad de los instrumentos para fundamentar acciones remediales es escasa, situación que no ha sido suficientemente considerada por el equipo responsable.

En efecto, a partir de los antecedentes proporcionados por la institución, se observa que varios de los instrumentos aplicados evalúan el rendimiento de los alumnos sobre la base de la dicotomía aprobado-reprobado, lo que no entrega

información suficiente ni pertinente para el diseño de los apoyos que requieren los estudiantes, ni para medir la eficacia de acciones de apoyo ya emprendidas. Por otra parte, los instrumentos no siempre miden efectivamente lo que se declara que permitirían medir, esto es, carecen de validez, situación que se observa, por ejemplo, en la prueba de Razonamiento Matemático. En ella se busca medir “habilidades matemáticas, resolución de ecuaciones, cálculo de porcentaje, cálculo de potencia, cálculo de raíces y geometría”, a través de un instrumento de 18 preguntas de selección múltiple. Sin embargo, éstas no son habilidades propias del constructo “razonamiento matemático”, lo que probablemente explica que los alumnos hayan alcanzado los mejores resultados en dicha prueba.

Estas situaciones ponen en duda las posibilidades reales de producir los mejoramientos esperados del plan remedial, dada la precariedad de la información que le sirve de base, lo que se da con claridad en el caso de Matemática, pero no está ausente en las demás pruebas de diagnóstico. Si bien la Dirección Académica muestra conciencia de estos problemas, las soluciones que se proponen permiten concluir que, no obstante existir conceptualizaciones adecuadas, la experiencia en su puesta en práctica pareciera escasa y, por lo tanto, mucho más lenta que el mínimo necesario.

En cuanto al plan remedial diseñado por la universidad para intervenir en forma pedagógica en los estudiantes que presenten mal rendimiento, éste se desarrolla a través de una metodología que comprende actividades potencialmente efectivas, tales como tutorías personalizadas, talleres para profesores, continuidad de los talleres iniciales de comprensión de lectura y de estrategias de aprendizaje, talleres específicos realizados en horas extraordinarias y guías de aprendizaje. Sin embargo, nuevamente hay un conjunto de acciones que, al examinar el Plan de trabajo, se acompañan de indicadores de logro poco válidos, como por ejemplo, plantear que para “*Optimizar la calidad de los aprendizajes...*” el indicador de logro sería sólo “*Verificar la disminución de las tasas de reprobación*”, lo que no resulta adecuado, especialmente considerando los resultados de la universidad en los procesos de examinación selectiva aplicados por el Consejo, que han puesto en evidencia bajos niveles de exigencia de las evaluaciones de las asignaturas.

En síntesis, respecto del diseño e implementación de un plan remedial en la universidad, el Consejo estima que aún no se conocen prioridades y acciones suficientes y oportunas en lo técnico-pedagógico que permitan juzgar en forma realista las probabilidades de éxito del plan general de apoyo a los estudiantes.

#### **Y CONSIDERANDO:**

- 2) Que, evaluados todos los antecedentes, aún persisten observaciones que llevan a concluir que las acciones N° 4 y N° 7 dispuestas por el Acuerdo N°040/2004 y reiteradas por el Acuerdo 030/2005 no han sido satisfactoriamente cumplidas.
- 3) Que, como consecuencia de lo señalado, y en virtud de lo establecido en el artículo 45 inciso 5° de la ley 18.962, el Consejo debe aplicar alguna de las medidas que se consideran en dicha disposición.

#### **EL CONSEJO SUPERIOR DE EDUCACIÓN ACUERDA:**

- 1) Suspender, en conformidad con lo establecido en el artículo 45 inciso 5 de la ley

18.962, el ingreso de nuevos alumnos, para el año 2007, a las carreras de Odontología y Educación Básica impartidas por la Universidad Regional San Marcos.

- 2) Reiterar a la Universidad Regional San Marcos que deberá dar cumplimiento a las acciones N° 4 y N° 7 dispuestas en el Acuerdo N° 040/2004 y reiteradas por el Acuerdo N° 030/2005, a más tardar, el día 29 de diciembre de 2006, y conforme a las observaciones efectuadas en el texto del presente Acuerdo. Lo anterior, bajo apercibimiento de aplicar alguna de las medidas establecidas en el artículo 45 de la ley 18.962.
- 3) Hacer presente que, conforme a lo establecido en el artículo 59 de la ley 19.880, la institución cuenta con la posibilidad de interponer ante este organismo un recurso de reposición en contra del presente acuerdo, dentro del plazo de 5 días hábiles contados desde su notificación. Lo anterior, sin perjuicio del ejercicio de otros recursos administrativos y de las acciones jurisdiccionales que estime convenientes.
- 4) Publicar un extracto del presente acuerdo en el Diario Oficial y en un diario de circulación nacional.

**Paulina Dittborn Cordua**  
**Vicepresidenta**  
**Consejo Superior de Educación**

**Nelly Pinto De la Paz**  
**Secretaria Ejecutiva (S)**  
**Consejo Superior de Educación**