



*Salesiana*

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SILVA HENRÍQUEZ

PROYECTO INSTITUCIONAL

PLAN DE DESARROLLO  
ESTRATÉGICO 2012 – 2020

PROGRAMA QUINQUENAL DE  
ACTIVIDADES 2016 – 2020

PROYECCIÓN DE FLUJOS FINANCIEROS  
2016-2020

2016 **D** DOCUMENTOS  
INSTITUCIONALES



*Salesiana*

PROYECTO INSTITUCIONAL  
Aprobado el 8 de noviembre de 2011

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2012 – 2020  
Aprobado el 11 de junio de 2012

PROGRAMA QUINQUENAL DE ACTIVIDADES 2016 – 2020  
Aprobado el 14 de abril de 2016

Edición actualizada, mayo 2016



# CONTENIDO

---

<b>I. PROYECTO INSTITUCIONAL</b>	<b>5</b>
Presentación	5
1. Identidad	6
2. Misión	7
3. Visión	7
4. Valores	7
5. Ámbitos de Desarrollo	8
<b>II. PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2012 – 2020</b>	<b>9</b>
Presentación	9
<b>EJE 1: DOCENCIA DE PREGRADO</b>	<b>10</b>
Orientación Estratégica:	10
Objetivo Estratégico:	11
Programas y Metas Estratégicas:	11
1. Programa de Inclusión de Talentos	11
2. Programa de Rediseño del Currículum y de la Docencia	11
<b>EJE 2: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA DE POSTGRADO</b>	<b>12</b>
Orientación Estratégica:	12
Objetivo Estratégico:	12
Programas y Metas Estratégicas:	13
3. Programa de Generación de Centros de Investigación Vinculados al Postgrado	13
4. Programa de Acreditación del Trabajo de Investigación, Postgrado y Publicaciones	13
<b>EJE 3: VINCULACIÓN CON EL MEDIO</b>	<b>14</b>
Orientación Estratégica:	14
Objetivo Estratégico:	15
Programas y Metas Estratégicas:	15

5. Programa de Vinculación con el Medio comprometida con los Derechos Humanos	15
<b>EJE 4: GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>16</b>
Orientación Estratégica:	16
Objetivo Estratégico:	16
Programas y Metas Estratégicas:	17
6. Programa de Empoderamiento de las Facultades	17
7. Programa de Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica	17
8. Programa de Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos	17
9. Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución	17
<b>III. PROGRAMA QUINQUENAL DE ACTIVIDADES 2016 - 2020</b>	<b>19</b>
<b>IV. PROYECCIÓN DE FLUJOS FINANCIEROS</b>	<b>39</b>

# **I. PROYECTO INSTITUCIONAL**

## **Presentación**

El Proyecto Institucional de la Universidad fue inicialmente aprobado por los Socios de la Corporación en el año 2006, en el marco de las orientaciones emanadas de la Dirección General Obra Don Bosco, en sus documentos Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS) y Políticas para la presencia Salesiana en la Educación Superior 2003 – 2008.

De manera particular, la definición del Proyecto Institucional se realizó en el marco del Programa Común establecido por la Dirección General Obra Don Bosco para las IUS correspondiente al período 2003 – 2007, contemplando también en esta definición el aprendizaje realizado por la Universidad tanto en los procesos de planificación estratégica anteriores como de evaluación interna para su licenciamiento y posterior acreditación institucional.

En lo sustancial, este proyecto contiene los elementos que definen la identidad católica y salesiana de la Universidad, así como su misión, visión, valores y ámbitos de desarrollo. En el año 2011 la Junta Directiva de la Universidad aprobó una actualización de la misión y visión con la finalidad de una mejor orientación de la planificación estratégica para el período 2012 – 2020.

## 1. Identidad

La Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH) es una comunidad formada por académicos, estudiantes y personal de apoyo a la gestión, que asume la excelencia y la calidad propias de la academia, de sus procesos, y de la vida universitaria, potenciada por la fe, el carisma salesiano y por la decisión de ser una institución socialmente responsable, en permanente esfuerzo de crecimiento en todos los ámbitos de su quehacer.

La UCSH es la continuadora del Instituto Profesional de Estudios Superiores Blas Cañas fundado en 1981, que por iniciativa del Cardenal Raúl Silva Henríquez pasa a ser propiedad de la Conferencia Episcopal de Chile, en el año 1982. Con el nombre de Universidad Blas Cañas, inicia sus actividades académicas en 1990, sucediendo al anterior Instituto Profesional. El año 1993 la Conferencia Episcopal de Chile la reconoce como Universidad Católica y se asocia con la Congregación Salesiana para la conducción de su proyecto institucional.

Posteriormente, en el año 1997, por acuerdo de los Socios, la Congregación Salesiana asume la dirección superior de la Universidad. Finalmente, en el año 1999, pasa a denominarse Universidad Católica Silva Henríquez, en reconocimiento a la actuación del Cardenal en su gestación y continuidad, y como expresión de su identidad salesiana.

Así en consecuencia con su trayectoria y herencia, la UCSH forma parte de las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS) y en comunión con ellas, afirma la centralidad de la dimensión académica como el método y el estilo que caracterizan la naturaleza de su quehacer universitario, orientado a una permanente búsqueda de calidad, identidad y sustentabilidad.

Como Universidad Católica, asume la inspiración cristiana que ilumina la continua reflexión de su comunidad sobre el saber humano y el sentido trascendente de la vida, y que se manifiesta en una visión de mundo, de persona y de historia enraizada y en sintonía con el Evangelio de Cristo, respetando la diversidad cultural, en un estilo intelectual riguroso y crítico, y expresa además, un compromiso institucional de la Congregación Salesiana al servicio de la sociedad y de la misma Iglesia en el ámbito universitario.

Como Universidad Salesiana, asume los valores del espíritu y de la pedagogía salesiana, nacidos de la experiencia educativa iniciada por San Juan Bosco en el llamado Oratorio de Valdocco. Dicha experiencia, inculturada en Chile desde 1887, nutrió el corazón y las acciones del Cardenal Silva Henríquez, quien movido por la urgente caridad de Cristo, supo dar pan y casa a los necesitados, educación y fe especialmente a los jóvenes, justicia social y dignidad humana a los excluidos y oprimidos, y un alma a Chile.

La experiencia salesiana y el legado del Cardenal Raúl Silva Henríquez se reflejan en esta

Universidad en una opción por la formación de jóvenes y trabajadores; en un clima de acogida, que facilita la formación de una comunidad universitaria en reciprocidad y participación; y en un estilo académico y de gestión que busca integrar la cultura, la vida y la fe.

## **2. Misión**

La misión de la Universidad Católica Silva Henríquez es contribuir al desarrollo integral de sus estudiantes y de este modo de la familia humana, ofreciendo una educación superior de excelencia a todos quienes puedan beneficiarse de ella, especialmente a los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, a partir del modelo de formación salesiano inspirado en la razón, el amor y la trascendencia.

## **3. Visión**

La Universidad Católica Silva Henríquez, a partir del ideario formativo de Don Bosco y del Sueño de Chile, legado del Cardenal Silva Henríquez, quiere ser reconocida como una Universidad inclusiva e innovadora, que orienta su docencia, investigación y vinculación con el medio al conocimiento, protección y promoción de la juventud, la familia, la ecología humana y el bien común.

## **4. Valores**

La comunidad universitaria de la UCSH, en fidelidad a su identidad, comparte y promueve:

- a) La libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.
- b) Una concepción de persona inspirada en el Evangelio que la pone en el centro de la vida y la promueve en su integridad y en cuanto sujeto de conciencia, libertad y responsabilidad.
- c) Un sentido ético que pone énfasis en la promoción de la justicia y de una cultura de la solidaridad.
- d) Un diálogo entre culturas y religiones diversas, entre cultura-ciencia-técnica y fe que facilite la inculturación del Evangelio.
- e) Una sensibilidad y atención académica al mundo de los jóvenes para colaborar con ellos y desde ellos en el desarrollo de sus talentos y en la superación de cualquier situación de vulnerabilidad.



f) Una perspectiva ecológica que equilibra la acción humana y la preservación de la naturaleza con énfasis en la distribución sustentable y equitativa de los recursos.

## **5. Ámbitos de Desarrollo**

La UCSH, en sintonía con las IUS, desarrollará su docencia, investigación y vinculación con el medio, preferentemente, en el ámbito de las ciencias orientadas al conocimiento, protección y promoción de la juventud; la familia; la ecología humana; y el bien común.

En particular, su oferta educativa se focalizará en las ciencias de la educación; las ciencias sociales y humanas; las ciencias religiosas para la evangelización y pastoral; y las ciencias de la ingeniería y la tecnología. Así como también en las ciencias de la comunicación y en las ciencias de la salud.

## **II. PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2012 – 2020**

### **Presentación**

El presente Plan de Desarrollo Estratégico para el período 2012 – 2020, fue aprobado por la Junta Directiva de la Universidad Católica Silva Henríquez en sesión extraordinaria del 11 de junio de 2012. Los propósitos que contempla se han establecido para el cumplimiento de la Misión y la Visión declaradas en el Proyecto Institucional, considerando los Valores y Ámbitos de Desarrollo que este proyecto define.

En su formulación se ha tenido en consideración el análisis institucional de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que la Universidad realizó en el año 2011, incorporando también los antecedentes que al respecto se obtuvieron de la evaluación interna realizada para la tercera acreditación institucional.

El plan que se presenta a continuación comprende cuatro ejes, correspondientes a la Docencia de Pregrado, la Investigación y Docencia de Postgrado, la Vinculación con el Medio y la Gestión Institucional. En cada uno de estos ejes se establecen las correspondientes Orientaciones, Objetivos, Programas y Metas Estratégicos para el periodo 2012 – 2020.

Para la operacionalización del plan se considera la formulación de Programas Quinquenales de Actividades, con la finalidad de profundizar las líneas de acción que demanda el cumplimiento de los objetivos, programas y metas que contempla. El primer programa quinquenal corresponde al período 2012 – 2015 y el segundo al período 2016 – 2020. Estos programas quinquenales se entienden como parte integrantes del Plan de Desarrollo Estratégico.

De igual forma, para la evaluación del cumplimiento de los objetivos de cada eje del plan se contempla un criterio de verificación con sus correspondientes indicadores, estableciendo el valor base de dichos indicadores y los que deben alcanzarse en el año 2020, como resultado de la ejecución de los programas quinquenales.

Finalmente, este plan también contempla una proyección financiera de los flujos de caja correspondiente a la ejecución del Programa Quinquenal de Actividades para el período 2016– 2020.

## EJE 1: DOCENCIA DE PREGRADO

### DOCENCIA DE EXCELENCIA BASADA EN EL MODELO DE FORMACIÓN SALESIANO

La docencia de pregrado corresponde a las actividades académicas de formación conducentes a grados y títulos en las áreas establecidas en el Proyecto Institucional y bajo los estándares de calidad definidos en el sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior.

#### **Orientación Estratégica:**

La Universidad inspirada en el modelo de formación salesiano promueve la docencia de excelencia, la formación integral y el desarrollo de los talentos de todos sus estudiantes, se orienta a la protección y promoción de la juventud, la familia, la ecología humana y el bien común, y busca en sus egresados lograr un sello de identidad para la transformación social que promueve la calidad de vida y los derechos humanos.

En este cometido, la Universidad se compromete especialmente con los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, mediante el establecimiento de mecanismos inclusivos de admisión a los programas de pregrado y el acompañamiento durante el progreso de sus estudios.

Para ello cuenta con académicos competentes en su campo del saber, cuyo trabajo se basa en la experiencia profesional o en la investigación, que es contextualizado en una comunidad de aprendizaje comprometida éticamente en la enseñanza; en un ambiente de acogida mutua entre profesores con vocación pedagógica y estudiantes talentosos, que favorece la excelencia y la convivencia universitaria en los procesos de enseñanza-aprendizaje con recursos y espacios apropiados.

Lo anterior implica en cuanto a auto exigencia de inclusión e innovación:

INCLUSIÓN	INNOVACIÓN
Promoción, implementación y desarrollo de un sistema de admisión a los programas de pregrado socialmente inclusivo y que considere la nivelación de competencias de los estudiantes que lo requieran.	Currículum orientado al desarrollo de competencias con flexibilidad de los planes de estudio y articulación de los programas de pregrado, postgrado y educación continua.

## **Objetivo Estratégico:**

Lograr que la Universidad se ubique entre las mejores alternativas de estudio para los jóvenes talentosos, especialmente aquellos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, a partir de la calidad de sus procesos formativos.

## **Programas y Metas Estratégicas:**

### **1. Programa de Inclusión de Talentos**

1.1. Aumentar el número de estudiantes de sectores socialmente desfavorecidos provenientes del tercio de mejor rendimiento escolar en los programas ofrecidos, fortaleciendo su difusión, ampliando los mecanismos inclusivos de admisión y estableciendo métodos de acompañamiento durante el progreso de sus estudios.

### **2. Programa de Rediseño del Currículum y de la Docencia**

2.1. Consolidar en el Modelo de Formación un diseño curricular que considere las prácticas tempranas y el establecimiento de múltiples entradas y salidas conducentes a grados de bachiller y licenciado y a títulos técnicos y profesionales, permitiendo a los estudiantes escoger su propia trayectoria formativa, articulada con la prosecución de estudios de postgrado y educación continua.

2.2. Mejorar la retención, rendimiento, tiempo real de titulación e inserción laboral de los estudiantes en todos los programas de pregrado mediante el rediseño de las estrategias de enseñanza y evaluación; la dotación adecuada, idoneidad y perfeccionamiento de los docentes; la calidad de los servicios y recursos educacionales; acciones para el aumento del capital social de los estudiantes y la vinculación efectiva con los empleadores y los egresados.

2.3. Fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de los propósitos y logros de los programas de pregrado, respecto de los perfiles de ingreso, intermedios y de egreso; los planes y programas de estudio; el rendimiento académico de los estudiantes y la progresión de sus estudios; la inserción laboral de los egresados y la vinculación con sus empleadores.

## EJE 2: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA DE POSTGRADO

### CONTRIBUCIONES PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL QUE FAVORECE LA CALIDAD DE VIDA

La investigación corresponde a las actividades académicas de búsqueda de nuevo conocimiento, que impactan sustantivamente en las disciplinas, temas o áreas establecidas en el Proyecto Institucional, cuyo resultado es reconocido en el sistema nacional de ciencia y tecnología y sustenta la docencia de postgrado que imparte la Universidad, bajo los estándares de calidad definidos en el sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior.

#### Orientación Estratégica:

La investigación en la Universidad, en concordancia con su Proyecto Institucional, indaga, produce conocimiento y experiencias científicas que contribuyen a la transformación social en las áreas de juventud, familia, ecología humana y bien común con especial énfasis en la justicia social y los derechos humanos.

Este cometido debe realizarse a través de las vertientes epistemológicas y los programas de postgrado propios de cada Facultad, privilegiando el trabajo interdisciplinario; generando impacto en las políticas y opinión pública, desarrollando conciencia crítica en la comunidad universitaria y enriqueciendo el quehacer académico en beneficio de la formación y el acompañamiento de los estudiantes.

Lo anterior implica en cuanto a auto exigencia de inclusión e innovación:

INCLUSIÓN	INNOVACIÓN
Realización de estudios y formación de profesionales de alto nivel cuyas reflexiones e investigaciones favorezcan la calidad de vida en especial de los sectores socialmente desfavorecidos.	Creación de equipos estables de investigadores, de preferencia en los temas de juventud, familia, ecología humana y bien común, que trabajen en dar respuestas a problemas relevantes para los sectores socialmente desfavorecidos.

#### Objetivo Estratégico:

Convertir a la Universidad en un referente en programas de postgrado, estudios, investigaciones y publicaciones en los temas de juventud, familia, ecología humana y bien común, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los sectores más desfavorecidos de

la sociedad.

## **Programas y Metas Estratégicas:**

### **3. Programa de Generación de Centros de Investigación Vinculados al Postgrado**

3.1. Conformar en cada Facultad una Escuela de Graduados para los programas de magíster y doctorado, con infraestructura y recursos propios y una dotación académica suficiente, dedicada e idónea para el desarrollo de la docencia, la guía de tesis y la investigación.

3.2. Conformar en cada Facultad un Centro de Investigación, asociado a la Escuela de Graduados, que gestione programas de investigación, mantenga equipos de investigadores estables, obtenga financiamiento externo, difunda sus resultados en publicaciones reconocidas en el sistema nacional de ciencia y tecnología y que favorezcan el trabajo interdisciplinario articulándose entre ellos.

3.3. Mejorar las condiciones para atraer e incentivar académicos de alto nivel que realicen investigación de punta en los temas identitarios de la Universidad, realicen docencia en postgrado y publiquen en revistas reconocidas en el sistema nacional de ciencia y tecnología.

### **4. Programa de Acreditación del Trabajo de Investigación, Postgrado y Publicaciones**

4.1. Implementar en el Modelo de Formación las orientaciones que definen los perfiles de ingreso y egreso de postgrado y su articulación con los programas de pregrado y educación continua.

4.2. Mejorar los mecanismos de seguimiento y evaluación de los propósitos y logros de: los programas de postgrado para su acreditación; y la investigación y las revistas científicas para su reconocimiento en el sistema nacional de ciencia y tecnología.

4.3. Consolidar Ediciones UCSH como un referente nacional de la producción editorial universitaria.

## EJE 3: VINCULACIÓN CON EL MEDIO

### VINCULACIÓN CON EL MEDIO COMPROMETIDA CON LOS DERECHOS HUMANOS

La vinculación con el medio corresponde a las acciones tendientes a generar y mantener vínculos con los ámbitos disciplinarios, productivos y profesionales que le corresponden a la Universidad, de acuerdo al Proyecto Institucional, a fin de lograr experiencias de aprendizaje mutuo con actores públicos y privados.

#### **Orientación Estratégica:**

La Universidad debe vincularse con el medio impulsando proyectos junto con otros actores públicos y privados del ámbito local, nacional e internacional en favor de la juventud, la familia, la ecología humana y el bien común, que giren especialmente en la promoción de los derechos humanos de los sectores sociales más desfavorecidos.

En este cometido se debe privilegiar como una opción estratégica la acción conjunta con instituciones afines al Proyecto Institucional, en especial, con la red de las IUS, del capítulo chileno de Universidades Católicas, de la Federación Internacional de Universidades Católicas y demás instituciones de la Iglesia Católica.

Este accionar debe favorecer la educación continua, el servicio a la comunidad y el aprendizaje en servicio, de manera que todos los actores de la comunidad universitaria se vinculen con el medio y su realización permita mejorar el desempeño institucional, facilitar el desarrollo académico y promover la responsabilidad social de la comunidad universitaria. En estas actividades se debe estimular la generación de emprendimientos, de creatividad, de desarrollo de nuevos paradigmas y el desarrollo de una visión de pionero y no de colono de la sociedad.

Lo anterior implica en cuanto a auto exigencia de inclusión e innovación:

INCLUSIÓN	INNOVACIÓN
Promoción de los derechos humanos de los sectores socialmente desfavorecidos a través de la prestación de servicios, asistencia y capacitación y la colaboración en la formulación de las políticas públicas atingentes.	Generación de programas estables de vinculación con los sectores socialmente desfavorecidos en los campos de atención de cada una de las Facultades, de preferencia en los temas de juventud, familia, ecología humana y bien común.

## **Objetivo Estratégico:**

Ser reconocida como una Universidad comprometida en la promoción de los derechos humanos de los sectores socialmente desfavorecidos, mediante actividades de educación continua, de servicio a la comunidad y de aprendizaje en servicio.

## **Programas y Metas Estratégicas:**

### **5. Programa de Vinculación con el Medio comprometida con los Derechos Humanos**

5.1. Institucionalizar la vinculación con el medio mediante la creación e implementación de una política comprometida con los Derechos Humanos y la creación de una instancia institucional con representatividad de las Facultades, unidades académicas y de gestión, para un trabajo integrado y colaborativo, con financiamiento estable y diferenciado, que oriente, coordine, supervise y evalúe las acciones que se realicen en este ámbito.

5.2. Fortalecer los vínculos con redes e instituciones locales, nacionales e internacionales afines a nuestra Identidad y a la vocación de servicio público para posicionar la Universidad en el medio a través de programas tales como: producción académica, gestión pastoral, desarrollo artístico-cultural, educación continua, desarrollo deportivo y actividad física y asistencia técnica y consultoría.



## EJE 4: GESTIÓN INSTITUCIONAL

### GESTIÓN UNIVERSITARIA CON IDENTIDAD, CALIDAD Y SUSTENTABILIDAD

La gestión institucional corresponde a las actividades tendientes a organizar, de manera eficiente y eficaz, las acciones, el personal, los recursos y las capacidades de la Universidad, con el fin de alcanzar los propósitos establecidos en el Proyecto Institucional.

#### **Orientación Estratégica:**

La gestión institucional debe basarse en un modelo socialmente responsable que contribuye al posicionamiento de la Universidad entre sus destinatarios y a su proyección en el medio en que se desenvuelve, de acuerdo a su identidad católica y salesiana.

Asimismo, debe contar con personas que lideren los procesos institucionales con estándares de excelencia y establezcan las políticas y mecanismos necesarios para el aseguramiento y el mejoramiento continuo de la calidad de sus acciones.

La organización y el gobierno universitario deben asegurar tanto una gestión transparente y eficiente de los recursos como la estabilidad de sus ingresos y el equilibrio financiero y patrimonial necesarios para su sustentabilidad.

Se reconoce, además, como una universidad saludable, que favorece el desarrollo humano y que mejora la calidad de vida de la comunidad universitaria, construyendo ambientes físicos, psíquicos y sociales que estimulan estilos de vida individuales de calidad.

Lo anterior implica en cuanto a auto exigencia de inclusión e innovación:

INCLUSIÓN	INNOVACIÓN
Establecimiento de un sistema de ayudas estudiantiles que de oportunidades efectivas de estudio a jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos.	Ampliación de la oferta de programas de formación y establecimiento de programas de apoyo para la retención y el buen rendimiento de los estudiantes de sectores socialmente desfavorecidos que ingresan a la Universidad.

#### **Objetivo Estratégico:**

Asegurar las condiciones organizacionales y recursos institucionales necesarios para que la Universidad pueda cumplir su misión con calidad, identidad y sustentabilidad.

## **Programas y Metas Estratégicas:**

### **6. Programa de Empoderamiento de las Facultades**

6.1. Fortalecer el desempeño de las Facultades para su liderazgo en el cumplimiento de los propósitos institucionales, en los procesos de toma de decisiones y en la comunicación con la comunidad universitaria, mediante la actualización de reglamentos que le otorgan atribuciones y la descentralización operacional de la gestión institucional.

6.2. Crear e implementar Facultades en las áreas en las que se abran nuevos programas.

### **7. Programa de Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica**

7.1. Ampliar la oferta de los programas de pregrado, postgrado y educación continua en las áreas de ciencias de la educación, ciencias sociales y humanas, ciencias religiosas y para la evangelización y pastoral, ciencias de la ingeniería y las tecnologías, ciencias de la comunicación y ciencias de la salud.

7.2. Mejorar los niveles de posicionamiento e imagen de la Universidad, rediseñando las estrategias comunicacionales y ampliando la acreditación institucional a las áreas de docencia de postgrado, investigación y vinculación con el medio.

### **8. Programa de Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos**

8.1. Mejorar los estándares de calidad de los espacios de estudio, de trabajo y de estar mediante un plan de desarrollo de la infraestructura, el equipamiento, los recursos tecnológicos y los recursos educacionales de la Universidad.

### **9. Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución**

9.1. Mejorar las condiciones de vinculación, promoción y permanencia del personal académico y de gestión de la Universidad, mediante la actualización de la política institucional de personal.

9.2. Actualizar las políticas financieras de la Universidad respecto de la estructura de aranceles, gestión presupuestaria, mecanismos de control y sistema de ayudas estudiantiles.

9.3. Fortalecer la gestión estratégica de la información para el mejoramiento de la planificación, control, seguimiento y evaluación de la gestión institucional.



### III. PROGRAMA QUINQUENAL DE ACTIVIDADES 2016 - 2020

#### EJE DE DOCENCIA DE PREGRADO: DOCENCIA DE EXCELENCIA BASADA EN EL MODELO DE FORMACIÓN SALESIANO

OBJETIVO ESTRATÉGICO

LOGRAR QUE LA UNIVERSIDAD SE UBIQUE ENTRE LAS MEJORES ALTERNATIVAS DE ESTUDIO PARA LOS JÓVENES TALENTOSOS, ESPECIALMENTE AQUELLOS PROVENIENTES DE SECTORES SOCIALMENTE DESFAVORECIDOS, A PARTIR DE LA CALIDAD DE SUS PROCESOS FORMATIVOS.

#### Programas

1. Programa de Inclusión de Talentos.
2. Programa de Rediseño del Currículum y de la Docencia.

## 1. Programa de Inclusión de Talentos

CRITERIO	INDICADORES	2015	2020
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupación de todas las vacantes en los programas ofrecidos con la mayor cantidad de jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, en las áreas del proyecto institucional y que le interesan a estos jóvenes.</li> </ul>	Tasa de ocupación de vacantes.	100%	100%
	Porcentaje de estudiantes con puntaje ranking de notas superior a puntaje NEM.	59%	65%
	Porcentaje de estudiantes de primer año egresados de establecimientos municipales y subvencionados.	94%	95%
	Porcentaje de estudiantes de primer año en programas de nivelación.	57%	60%
	Número de programas diurnos y vespertinos en carreras de pregrado.	32	38

META ESTRATÉGICA PDE	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE
1.1 Aumentar el número de estudiantes de sectores socialmente desfavorecidos provenientes del tercio de mejor rendimiento escolar en los programas ofrecidos, fortaleciendo su difusión, ampliando los mecanismos inclusivos de admisión y estableciendo métodos de acompañamiento durante el progreso de sus estudios.	Monitoreo del impacto de los mecanismos de admisión vigentes y evaluación de sus resultados.	2016- 2018	Vicerrector Académico/ Director de Planificación y Desarrollo
	Implementación de acciones de nivelación de competencias y de acompañamiento académico.	2016-2020	Director de Docencia/ Directores de Escuelas
	Monitoreo, análisis y evaluación del impacto de los mecanismos de nivelación de competencias y de los sistemas de seguimiento y acompañamiento académico vigentes.	2016-2017	Vicerrector Académico/ Director de Docencia / Director de Planificación y Desarrollo
	Diseño e implementación de acciones focalizadas de nivelación de competencias y de acompañamiento académico en el área de Derecho y Salud.	2016-2020	Director de Docencia/ Directores Escuelas Facultad de Ciencias de la Salud/ Director Escuela Derecho
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo

## 2. Programa de Rediseño del Currículum y de la Docencia

CRITERIO	INDICADORES	2015	2020
• Perfiles de egresos y planes de estudio consistentes con la identidad institucional.	Consistencia de perfil de egreso y misión como fortaleza en acreditación de programas	80% <sup>(1)</sup>	100%
• Retención del mayor número de estudiantes admitidos, con el mejor rendimiento en sus estudios y con su titulación en el tiempo establecido en su programa.	Tasa de retención del primer año	81%	85%
	Promedio de notas	5,4	5,6
	Tasa de titulación oportuna	38%	45%
	Tasa de titulación	50%	60%
	Porcentaje de carreras en régimen acreditadas	75%	100%
	Promedio de año de acreditación de programas	4,8	5
• Estudiantes que a su egreso se emplean en trabajos relacionados con su profesión, son reconocidos por su desempeño, se destacan por sus valores y prosiguen estudios de educación continua o postgrado.	Tasa de empleabilidad pertinente	85%	87%
	Tasa de empleabilidad	91%	94%
	Porcentaje de egresados que prosiguen estudios de educación continua o postgrado	34%	40%
	Porcentaje de consejos consultivos de Escuela funcionando	43%	100%

(1) Incluye dictámenes de acreditación a noviembre 2015

META ESTRATÉGICA PDE	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE
2.1 Consolidar el Modelo de Formación a través de un diseño curricular que considere las prácticas tempranas y el establecimiento de múltiples entradas y salidas conducentes a grados de bachiller y licenciado y a títulos técnicos y profesionales, permitiendo a los estudiantes escoger su propia trayectoria formativa, articulada con la prosecución de estudios de postgrado y educación continua.	Rediseño del currículum de los planes de estudio de acuerdo a las orientaciones del Modelo de Formación.	2016-2018	Director de Docencia/ Directores de Escuelas
	Adaptación e implementación de acciones para los sistemas de soporte que demandan los nuevos planes de estudio basados en competencia y SCT.	2016-2019	Director de Docencia / Directores de Escuelas / Director de Recursos Tecnológicos
	Monitoreo de la implementación de los planes de estudio de pregrado conforme a las orientaciones del Modelo de Formación.	2016-2020	Director de Docencia
	Evaluación de los resultados de la implementación del rediseño del currículum de los planes de estudio.	2019	Vicerrector Académico/ Director de Docencia
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo

META ESTRATÉGICA PDE	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE
<p>2.2 Mejorar la retención, rendimiento, tiempo real de titulación e inserción laboral de los estudiantes en todos los programas de pregrado mediante el rediseño de las estrategias de enseñanza y evaluación; la dotación adecuada, idoneidad y perfeccionamiento de los docentes; la calidad de los servicios y recursos educativos; acciones para el aumento del capital social de los estudiantes y la vinculación efectiva con los empleadores y los egresados.</p>	Análisis de las dotaciones, del desempeño de los docentes y de su formación docente, respecto a la política de personal.	2016	Director de Docencia/ Director de Gestión de Personas
	Diseño e Implementación de una Política de Formación Docente.	2016-2020	Vicerrector Académico / Director de Docencia
	Monitoreo del impacto de la Política de Formación Docente y evaluación de sus resultados.	2018-2020	Director de Docencia
	Diagnóstico y diseño de una estrategia de aseguramiento de la calidad de los recursos para el aprendizaje.	2016-2017	Vicerrector Académico/ Director de Docencia
	Implementación de la estrategia de aseguramiento de la calidad de los recursos para el aprendizaje.	2018-2020	Directores de Escuelas
	Monitoreo del impacto de la estrategia de aseguramiento de la calidad de los recursos para el aprendizaje.	2018-2020	Director de Docencia
	Desarrollo de redes de egresados y empleadores.	2016-2020	Directores de Escuelas/ Director de Vinculación con el Medio / Director de Asuntos Estudiantiles
	Implementación de Consejos Consultivos por Escuela.	2016-2020	Directores de Escuelas / Director de Vinculación con el Medio
	Desarrollo de acciones que favorezcan el vínculo de las unidades académicas con egresados y empleadores.	2016-2020	Directores de Escuelas / Director de Vinculación con el Medio / Director de Asuntos Estudiantiles
	Diseño e implementación de proyectos de Innovación a la Docencia y del uso de tecnologías para la enseñanza.	2017-2020	Director de Docencia
Implementación de acciones para el mejoramiento del capital social y cultural de los estudiantes.	2017-2020	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil/ Directores de Escuelas	
Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016- 2020	Director de Planificación y Desarrollo	

META ESTRATÉGICA PDE	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE
<p>2.3 Fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de los propósitos y logros de los programas de pregrado, respecto de los perfiles de ingreso, intermedios y de egreso; los planes y programas de estudio; el rendimiento académico de los estudiantes y la progresión de sus estudios; la inserción laboral de los egresados y la vinculación con sus empleadores.</p>	Implementación de mecanismos de informatización de la programación de la docencia.	2016- 2017	Vicerrector Académico/ Director de Planificación y Desarrollo / Director de Recursos Tecnológicos.
	Mejoramiento de los mecanismos de retroalimentación de la docencia de pregrado para el mejoramiento de su calidad.	2016-2018	Director de Docencia/ Directores de Escuelas
	Mejoramiento de los mecanismos de seguimiento de los procesos de enseñanza.	2016-2018	Director de Docencia/ Directores de Escuelas
	Evaluación del impacto de los mecanismos de seguimiento de los procesos de enseñanza.	2017-2020	Director de Docencia
	Seguimiento y evaluación a la utilización de los recursos de biblioteca.	2017-2020	Directores de Escuelas/Director de Biblioteca
	Diseño, implementación y evaluación de los mecanismos de seguimiento de logros del aprendizaje.	2019-2020	Directores de Escuelas/Decanos
	Diseño e implementación de estrategias de inserción laboral y seguimiento de los egresados.	2016-2020	Directores de Escuelas/ Director de Vinculación con el Medio/Director de Asuntos Estudiantiles
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016- 2020	Director de Planificación y Desarrollo



## PROGRAMA QUINQUENAL DE ACTIVIDADES 2016 - 2020

### EJE DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA DE POSTGRADO: CONTRIBUCIONES PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL QUE FAVORECE LA CALIDAD DE VIDA

OBJETIVO ESTRATÉGICO

CONVERTIR A LA UNIVERSIDAD EN UN REFERENTE EN PROGRAMAS DE POSTGRADO, ESTUDIOS, INVESTIGACIONES Y PUBLICACIONES EN LOS TEMAS DE JUVENTUD, FAMILIA, ECOLOGÍA HUMANA Y BIEN COMÚN, QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS SECTORES MÁS DESFAVORECIDOS DE LA SOCIEDAD.

#### Programas

3. Programa de Generación de Centros de Investigación Vinculados al Postgrado.

4. Programa de Acreditación del Trabajo de Investigación, Postgrado y Publicaciones.

### 3. Programa de Generación de Centros de Investigación Vinculados al Postgrado

CRITERIO	INDICADORES	2015	2020
<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de postgrado, estudios, investigaciones y publicaciones reconocidos como referentes en los temas de juventud, familia, ecología humana y bien común.</li> </ul>	Número de programas de magíster	2 <sup>(1)</sup>	11
	Porcentaje de matrícula nueva en programas de postgrado de egresados de la Universidad	65%	65%
	Porcentaje de jornadas completas con grado de doctor	25%	35%
	Número de centros de investigación	3	4
	Número de proyectos con financiamiento externo (CONICYT y CNED)	0	4
	Número de publicaciones de académicos de la UCSH en revistas de corriente principal	19	25
	Número de libros editados	6	15
	Porcentaje de investigaciones referidas a los temas de juventud, familia, ecología humana y bien común	-	60%
	Porcentaje de publicaciones referidas a los temas de juventud, familia, ecología humana y bien común	-	60%
	Número de ferias de libros con participación de ediciones UCSH	3	6

(1) Corresponde a la oferta de magíster 2015, que se impartieron con matrícula nueva de primer año.

META ESTRATÉGICA PDE	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE
3.1 Conformar en cada Facultad una Escuela de Graduados para los programas de magíster y doctorado, con infraestructura y recursos propios y una dotación académica suficiente, dedicada e idónea para el desarrollo de la docencia, la guía de tesis y la investigación.	Elaboración de la Política Institucional de Postgrado.	2016	Vicerrector Académico/ Director de Investigación y Postgrado
	Implementación de la Política Institucional de Postgrado.	2017-2018	Vicerrector Académico/ Director de Investigación y Postgrado
	Seguimiento de la implementación de los objetivos de la política de postgrado.	2018-2020	Director de Investigación y Postgrado
	Evaluación de programas y acciones de la política de postgrado.	2020	Director de Investigación y Postgrado
	Diseño de Proyectos de Escuelas de Graduados por cada facultad.	2017	Director de Investigación y Postgrado / Decanos
	Implementación de Proyectos de Escuelas de Graduados en cada Facultad con infraestructura y recursos propios y una dotación académica suficiente.	2018	Director de Investigación y Postgrado / Decanos
	Seguimiento de la puesta en marcha y operación de las Escuelas de Graduados por Facultad, a través de un sistema integrado de gestión de información.	2018-2020	Director de Investigación y Postgrado / Decanos
	Evaluación de los resultados.	2019-2020	Director de Investigación y Postgrado / Decanos

META ESTRATÉGICA PDE	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo
3.2 Conformar en cada Facultad un Centro de Investigación, asociado a la Escuela de Graduados, que gestione programas de investigación, mantenga equipos de investigadores estables, obtenga financiamiento externo, difunda sus resultados en publicaciones reconocidas en el sistema nacional de ciencia y tecnología y que favorezcan el trabajo interdisciplinario articulándose entre ellos.	Seguimiento de la implementación de los Centros de acuerdo con las metas y ejes propuestos en los proyectos.	2016-2017	Vicerrector Académico/ Director de Investigación y Postgrado / Decanos
	Desarrollo del trabajo investigativo de los Centros de Investigación en cada Facultad.	2016-2017	Decanos
	Evaluación de los resultados esperados de cada Centro de Investigación.	2020	Director de Investigación y Postgrado
	Conformación de un Centro de Investigación en la Facultad de Ciencias de la Salud.	2018-2019	Director de Investigación y Postgrado /Decano Facultad de Ciencias de la Salud
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo
3.3 Mejorar las condiciones para atraer e incentivar académicos de alto nivel que realicen investigación de punta en los temas identitarios de la Universidad, realicen docencia en postgrado y publiquen en revistas reconocidas en el sistema nacional de ciencia y tecnología.	Implementar programa para atraer y retener académicos con grado de Doctor.	2016-2020	Vicerrector Académico / Director de Investigación y Postgrado / Director de Gestión de Personas
	Participación en instancias de financiamiento externas para el aumento de la Planta académica con grado académico de Doctor.	2016-2020	Director de Investigación y Posgrado
	Implementar programas de Incentivos a la producción científica.	2016-2019	Director de Investigación y Postgrado/ Director de Gestión de Personas
	Desarrollo de investigaciones con financiamiento interno.	2016-2020	Director de Investigación y Postgrado
	Evaluación del desempeño conforme con los criterios que se establezcan para el personal académico asignado a las Escuelas de Graduados y Centros de Investigación.	2017-2020	Vicerrector Académico/ Director de Investigación y Postgrado
	Seguimiento de los compromisos anuales establecidos para el personal académico por cada Escuela de Graduados y Centros de Investigación.	2018-2020	Director de Investigación y Postgrado
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo

#### 4. Programa de Acreditación del Trabajo de Investigación, Postgrado y Publicaciones

CRITERIO	INDICADORES	2015	2020
<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de postgrado acreditados y asociados a centros de investigación con académicos en programas de posdoctorado y académicos visitantes.</li> </ul>	Número de programas de magister acreditados	0	3
	Número anual de académicos visitantes	4	10
<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamiento externo de proyectos de investigación.</li> </ul>	Porcentaje de gastos en investigación financiados externamente	50% <sup>(1)</sup>	70%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revistas indizadas.</li> </ul>	Número de revistas publicadas en catálogo latindex	2	5
	Número de revistas indizadas en clasificación de corriente principal	1	5

(1) Valor preliminar

Meta Estratégica PDE	Líneas de Acción	Plazo	Responsable
4.1 Implementar en el Modelo de Formación las orientaciones que definen los perfiles de ingreso y egreso de postgrado y su articulación con los programas de pregrado y educación continua.	Implementación del Modelo de Formación en los nuevos programas de postgrados.	2016-2020	Director de Investigación y Postgrado/ Director de Docencia
	Diseño de orientaciones para la articulación de programas de posgrados.	2017-2020	Director de Investigación y Postgrado
	Evaluación de la articulación de los programas de postgrado.	2020	Director de Investigación y Postgrado
	Evaluación de los resultados esperados conforme con el Modelo de Formación.	2020	Director de Investigación y Postgrado
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016 – 2020	Director de Planificación y Desarrollo
4.2 Mejorar los mecanismos de seguimiento y evaluación de los propósitos y logros de: los programas de postgrado para su acreditación; y la investigación y las revistas científicas para su reconocimiento en el sistema nacional de ciencia y tecnología.	Implementación de un sistema de registro de la información y seguimiento de los resultados de la investigación y el postgrado.	2016-2017	Director de Recursos Tecnológicos/Director de Planificación y Desarrollo/ Director de Investigación y Postgrado
	Formación de equipos editoriales orientados al logro del reconocimiento de las revistas en sistemas de indexación de alto nivel.	2016-2020	Director de Investigación y Postgrado
	Seguimiento de la producción de revistas mediante su incorporación a un sistema integrado de gestión de información.	2017-2020	Director de Investigación y Postgrado

<b>Meta Estratégica PDE</b>	<b>Líneas de Acción</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
	Evaluación de la producción de revistas mediante su incorporación a un sistema integrado de gestión de información.	2020	Director de Investigación y Postgrado
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo
4.3 Consolidar Ediciones UCSH como un referente nacional de la producción editorial universitaria.	Implementación de la Política Editorial.	2016-2020	Director de Investigación y Postgrado
	Seguimiento de la implementación de la Política Editorial.	2017-2020	Director de Investigación y Postgrado
	Elaboración de un programa orientado al logro del reconocimiento de las revistas en sistemas de indexación.	2016	Director de Investigación y Postgrado
	Implementación de un programa orientado al logro del reconocimiento de las revistas en sistemas de indexación.	2016-2020	Director de Investigación y Postgrado
	Elaboración de normas con criterios editoriales y de publicación propios de Ediciones UCSH.	2016	Vicerrector Académico/ Director de Investigación y Postgrado
	Edición de libros elaborados por académicos UCSH.	2016-2020	Director de Investigación y Postgrado
	Publicación de libros elaborados por académicos de la UCSH.	2016-2020	Director de Investigación y Postgrado
	Participación en ferias y redes editoriales.	2016-2020	Director de Investigación y Postgrado
	Gestión de eventos vinculados con actividades propias de la función editorial, tales como, congresos, seminarios, coloquios, entre otros.	2016-2020	Director de Investigación y Postgrado
	Evaluación de los objetivos esperados de acuerdo con lo establecido en la Política Editorial.	2020	Director de Investigación y Postgrado
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo

## PROGRAMA QUINQUENAL DE ACTIVIDADES 2016 - 2020

### EJE DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO:

OBJETIVO ESTRATÉGICO

SER RECONOCIDA COMO UNA UNIVERSIDAD COMPROMETIDA EN LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LOS SECTORES SOCIALMENTE DESFAVORECIDOS, MEDIANTE ACTIVIDADES DE EDUCACIÓN CONTINUA, DE SERVICIO A LA COMUNIDAD Y DE APRENDIZAJE EN SERVICIO.

### Programas

5. Programa de Vinculación con el Medio Comprometida con los Derechos Humanos.

## 5. Programa de Vinculación con el Medio Comprometida con los Derechos Humanos

CRITERIO	INDICADORES	2015	2020
• Programas de educación continua articulados con los programas de pregrado y postgrado	Número de programas de educación continua	13	20
	Porcentaje de matrícula nueva en programas de educación continua egresados de la Universidad	23%	30%
• Programas de servicios y de Aprendizaje Servicio en beneficio de los derechos humanos de los sectores socialmente desfavorecidos.	Número de centros de servicio a la comunidad	3	4
	Porcentaje de gastos de servicio a la comunidad con financiamiento externo	38%	50%
	Porcentaje de estudiantes en programas de Aprendizaje Servicio	12%	20%
	Porcentaje de Unidades Académicas que implementan la metodología de Aprendizaje Servicio	36%	100%
	Número de Programas de Vinculación con el Medio	10	15
	Número de proyectos adjudicados postulados a fondos concursables internos	8	10
	Número de proyectos adjudicados postulados a fondos concursables externos	3	6
	Número de estudiantes que participan en el voluntariado profesionalizante por año	50	250
	Número de estudiantes que participan en el voluntariado Pastoral Social por año	300	500

META ESTRATÉGICA PDE	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE
5.1 Institucionalizar la vinculación con el medio mediante la creación e implementación de una política comprometida con los Derechos Humanos y la creación de una instancia institucional con representatividad de las Facultades, unidades académicas y de gestión, para un trabajo integrado y colaborativo, con financiamiento estable y diferenciado, que oriente, coordine, supervise y evalúe las acciones que se realicen en este ámbito.	Consolidación e implementación de programas de vinculación con el medio.	2016-2020	Directores de Escuelas / Director de Vinculación con el Medio
	Creación e implementación de centros de vinculación con el medio.	2016-2020	Decanos
	Postulación a Fondos Concursables internos y externos.	2016-2020	Director de Vinculación con el Medio
	Desarrollo de actividades de Voluntariado Académico- Profesionalizante.	2016-2020	Directores de Escuelas/ Director de Vinculación con el Medio
	Institucionalización de la metodología de Aprendizaje Servicio.	2016-2017	Decanos / Director de Vinculación con el Medio
	Capacitación a docentes en metodología de Aprendizaje Servicio.	2016-2020	Director de Vinculación con el Medio
	Articulación con Unidades Académicas para la implementación de la metodología de Aprendizaje Servicio.	2016-2020	Director de Vinculación con el Medio

<b>META ESTRATÉGICA PDE</b>	<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	<b>PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
	Sistematización de las experiencias de Aprendizaje Servicio para el desarrollo de investigación.	2017-2020	Director de Vinculación con el Medio
	Desarrollo de actividades de Voluntariado Pastoral Social.	2016-2020	Director de Pastoral
	Diseño e implementación Política de Inclusión.	2016-2020	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil / Director de Vinculación con el Medio
	Diseño e implementación Política de Responsabilidad Social Universitaria.	2016-2020	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil / Director de Vinculación con el Medio
	Diseño e implementación Política de Culturas y Patrimonio.	2017-2020	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil / Director de Vinculación con el Medio
	Actualización Política de Vinculación con el Medio de acuerdo a un proceso de evaluación con participación de la Comunidad Universitaria.	2017	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil / Director de Vinculación con el Medio
	Definición de un plan de acción en función de un diagnóstico que permita identificar los estándares mínimos exigidos para el área de vinculación con el medio.	2016-2017	Director de Vinculación con el Medio
	Implementación del plan de acción para el logro de los estándares mínimos exigidos para la acreditación institucional del área de vinculación con el medio.	2017-2020	Director de Vinculación con el Medio
	Monitoreo de la Implementación del plan de acción para el logro de los estándares mínimos exigidos para la acreditación institucional del área de vinculación con el medio.	2017-2020	Director de Vinculación con el Medio
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo




<b>META ESTRATÉGICA PDE</b>	<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	<b>PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
5.2 Crear y Fortalecer los vínculos con redes e instituciones locales, nacionales e internacionales afines a nuestra Identidad y a la vocación de servicio público para posicionar la Universidad en el medio a través de programas tales como: producción académica, gestión pastoral, desarrollo artístico-cultura, educación continua, desarrollo deportivo y actividad física y asistencia técnica y consultoría.	Desarrollo de catastros o bases de datos de información actualizadas de egresados y empleadores.	2016	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil
	Diseño y desarrollo de un sistema de registro de redes y convenios.	2016	Director de Vinculación con el Medio / Secretario General
	Fortalecer la vinculación con IUS y obras salesianas en Chile.	2016-2020	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil
	Seguimiento de la participación en redes.	2017-2020	Director de Vinculación con el Medio
	Seguimiento de convenios (nacionales e internacionales).	2016-2020	Secretario General / Director de Vinculación con el Medio
	Diseño e implementación de Programas de formación continua en temáticas de DDHH.	2017-2020	Decanos/ Directores de Escuelas /Director CES / Director de Vinculación con el Medio
	Sistematización permanente de actividades de Vinculación con el Medio en el SISE.	2020	Directores de Escuelas / Director de Vinculación con el Medio
	Evaluación de resultados e impacto de las actividades realizadas.	2016-2020	Decanos/ Directores de Escuelas / Director de Vinculación con el Medio
Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo	

## PROGRAMA QUINQUENAL DE ACTIVIDADES 2016 - 2020

### EJE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL:

OBJETIVO ESTRATÉGICO



ASEGURAR LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y RECURSOS INSTITUCIONALES NECESARIOS PARA QUE LA UNIVERSIDAD PUEDA CUMPLIR SU MISIÓN CON CALIDAD, IDENTIDAD Y SUSTENTABILIDAD.

### Programas

6. Programa de Empoderamiento de las Facultades.
7. Programa de Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica.
8. Programa de Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos.
9. Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución.

## 6. Programa de Empoderamiento de las Facultades

CRITERIO	INDICADORES	2015	2020
• Facultades responsables de la gestión de las actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio.	Porcentaje del personal en Facultades	71%	75%
	Porcentaje del presupuesto gestionado por las Facultades	63,7% <sup>(1)</sup>	70%
	Porcentaje de metros cuadrados construidos ocupados por las Facultades	10% <sup>(1)</sup>	25%
	Número de escuelas de postgrado	0	4

(1) Valor correspondiente al año 2014

META ESTRATÉGICA PDE	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE
6.1 Fortalecer el desempeño de las Facultades para su liderazgo en el cumplimiento de los propósitos institucionales, en los procesos de toma de decisiones y en la comunicación con la comunidad universitaria, mediante la actualización de reglamentos que le otorgan atribuciones y la descentralización operacional de la gestión institucional.	Regularización y actualización de la normativa institucional estatutaria y reglamentaria en función de los cambios en las políticas institucionales y de la actual organización académica en Facultades.	2016–2020	Secretario General
	Descentralización de los procesos operativos y alineamiento de los recursos en función de la actual organización académica en Facultades.	2016-2020	Vicerrectores
	Seguimiento a la implementación de los planes estratégicos y compromisos de desempeño de las Facultades.	2016-2020	Decanos
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016 –2020	Director de Planificación y Desarrollo
6.2 Crear e implementar Facultades en las áreas en las que se abran nuevos programas.	Elaboración de proyecto de desarrollo de nuevas Facultades.	2016	Director de Planificación y Desarrollo
	Creación e implementación de nuevas Facultades.	2018-2020	Vicerrector Académico
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016 –2020	Director de Planificación y Desarrollo

## 7. Programa de Posicionamiento y Ampliación de la Oferta Académica

CRITERIO	INDICADORES	2015	2020
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad reconocida entre sus destinatarios preferentes.</li> <li>• Aumento de la matrícula de programas de pregrado, postgrado y educación continua.</li> </ul>	Matrícula nueva en programas de pregrado	1.615	1.760
	Matrícula nueva en programas de postgrado	54	160
	Matrícula nueva en programas de educación continua	287	400
	Porcentaje de matrícula nueva en jornada diurna de última promoción de enseñanza media	41%	60%

META ESTRATÉGICA PDE	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE
7.1 Ampliar la oferta de los programas de pregrado, postgrado y educación continua en las áreas de ciencias de la educación, ciencias sociales y humanas, ciencias religiosas para la evangelización y pastoral, ciencias de la ingeniería y las tecnologías, ciencias de la comunicación y ciencias de la salud.	Definición y diseño de nuevas ofertas de programas de pregrado, postgrado y educación continua en las áreas establecidas por el Proyecto Institucional.	2016-2020	Vicerrector Académico / Decanos
	Implementación de nuevos programas de pregrado, postgrado y educación continua.	2017-2020	Vicerrector Académico/ Decanos/ Directores de Escuelas /Director CES
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016 –2015	Director de Planificación y Desarrollo
7.2 Mejorar los niveles de posicionamiento e imagen de la Universidad, rediseñando las estrategias comunicacionales y ampliando la acreditación institucional a las áreas de docencia de postgrado, investigación y vinculación con el medio.	Diseñar una política de comunicaciones corporativas.	2016-2017	Director de Comunicaciones
	Diseñar e implementar un programa anual de comunicaciones a nivel interno y externo.	2016-2020	Director de Comunicaciones
	Implementación plan de posicionamiento de marca.	2016 –2020	Director de Comunicaciones
	Implementación de un plan de marketing diferenciado por facultades, pregrado y postgrado.	2016-2020	Director de Admisión
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016– 2020	Director de Planificación y Desarrollo

## 8. Programa de Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura y los Recursos Tecnológicos

CRITERIO	INDICADORES	2015	2020
• Ambiente de acogida, acompañamiento, respeto y valoración de las personas.	Porcentaje de estudiantes satisfechos con el ambiente universitario	79%	85%
	Porcentaje de académicos satisfechos con el ambiente universitario	81%	85%
	Porcentaje del personal de gestión satisfechos con el ambiente universitario	86%	90%
• Espacios, servicios y recursos educacionales suficientes y adecuados para el estudio y el trabajo.	Metros cuadrados construidos por estudiante	6 <sup>(1)</sup>	7
	Estudiantes por computador conectado a internet	10 <sup>(1)</sup>	10
	Volúmenes bibliográficos por estudiante	33 <sup>(1)</sup>	45
	Cobertura de la bibliografía básica	89% <sup>(1)</sup>	100%
	Número de suscripciones a Revistas	90 <sup>(1)</sup>	95
	Estudiantes por personal de apoyo a la docencia	31	40

(1) Valor correspondiente al año 2014

META ESTRATÉGICA PDE	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE
8.1 Mejorar los estándares de calidad de los espacios de estudio, de trabajo y de estar mediante un plan de desarrollo de la infraestructura, el equipamiento, los recursos tecnológicos y los recursos educacionales de la Universidad.	Habilitación del edificio de la Facultad de Salud.	2016	Director de Recursos Físicos
	Construcción de un edificio aulario.	2017	Director de Recursos Físicos
	Construcción del edificio del eje de las calles Carmen-Marín.	2017-2019	Director de Recursos Físicos
	Mejoramiento de espacios y estar.	2016-2020	Director de Recursos Físicos
	Mejoramiento de equipamiento.	2016-2020	Director de Recursos Físicos
	Monitoreo de la Implementación del Plan Maestro de Infraestructura de grandes volúmenes.	2016-2020	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Diseño del plan de desarrollo de los recursos tecnológicos en función de la evaluación de los estándares que orientan el desarrollo y renovación de estos.	2016	Director de Recursos Tecnológicos/Director de Planificación y Desarrollo
	Implementación del plan de desarrollo de los recursos tecnológicos.	2017- 2020	Director de Recursos Tecnológicos
	Monitoreo de la Implementación del plan de desarrollo de los recursos tecnológicos.	2017-2020	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016 –2020	Director de Planificación y Desarrollo

## 9. Programa de Fortalecimiento del Desarrollo de las Personas y de la Institución

CRITERIO	INDICADORES	2015	2020
• Académicos suficientes, dedicados e idóneos.	Número de estudiantes por JCE	24	35
	Cobertura de la docencia por académicos permanentes	30%	50%
	Porcentaje de académicos con formación de postgrado	59%	60%
	Académicos Permanentes Doctores	29	45
• Políticas financieras compatibles con la misión institucional.	Porcentaje de estudiantes nuevos con gratuidad	64% <sup>(1)</sup>	65%
• Toma de decisiones sustentada en información.	Porcentaje de sistemas de información integrados	78% <sup>(2)</sup>	85%
	Porcentaje de sistemas con acceso en internet	61% <sup>(2)</sup>	70%

(1) Valor correspondiente al año 2016

(2) Valor correspondiente al año 2014

META ESTRATÉGICA PDE	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE
9.1 Mejorar las condiciones de vinculación, promoción y permanencia del personal académico y de gestión de la Universidad, mediante la actualización de la política institucional de personal.	Elaboración de los manuales de Gestión de Personas, de Evaluación de Desempeño y de Descripción de Cargos.	2016	Director de Gestión de Personas
	Mejoramiento del mecanismo de remuneración de los académicos con grado de doctor, para facilitar su atracción y retención.	2016-2017	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Implementación de la Política Institucional de Personal actualizada.	2016-2020	Director de Gestión de Personas
	Implementación de mecanismos de evaluación del desempeño.	2017-2020	Director de Gestión de Personas
	Implementación del programa de formación de directivos.	2016	Director de Gestión de Personas
	Implementación del sistema de formación de directivos, por medio de una plataforma on-line.	2017-2020	Director de Gestión de Personas
	Implementación de acciones para el mejoramiento de las competencias, formación, perfeccionamiento y desarrollo del personal.	2016- 2020	Director de Gestión de Personas
	Evaluación de los mecanismos de vinculación, compensación, evaluación, formación, promoción y desarrollo del personal.	2020	Director de Gestión de Personas
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016- 2020	Director de Planificación y Desarrollo

<b>META ESTRATÉGICA PDE</b>	<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	<b>PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
9.2 Actualizar las políticas financieras de la Universidad respecto de la estructura de aranceles, gestión presupuestaria, mecanismos de control y sistema de ayudas estudiantiles.	Actualización del sistema de ayudas estudiantiles en función de los alcances del acceso a la gratuidad.	2016-2017	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Actualización de las políticas financieras, en función de los alcances de la Reforma de la Educación y del acceso a la gratuidad.	2017-2018	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Implementación de un sistema de información para diferenciar los ingresos y costos de la docencia, la investigación y la vinculación con el medio.	2016-2017	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Establecer criterios para determinar los márgenes de contribución.	2016	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Instalación y desarrollo de la unidad de gestión de proyectos institucionales.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo
	Evaluación de la actualización del sistema de ayudas estudiantiles y políticas financieras.	2019	Vicerrector de Administración y Finanzas
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016- 2020	Director de Planificación y Desarrollo
9.3 Fortalecer la gestión estratégica de la información para el mejoramiento de la planificación, control, seguimiento y evaluación de la gestión institucional.	Implementación del repositorio de información institucional y el sistema de indicadores agregados.	2016-2017	Director de Planificación y Desarrollo
	Desarrollo de estudios institucionales.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo
	Elaboración de análisis sobre los principales procesos que están afectando el desarrollo de la Universidad.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo
	Seguimiento y evaluación sobre la utilización de los informes y estudios institucionales por parte de los directivos.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo
	Integración de la planificación operativa a la planificación estratégica en el sistema.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo
	Seguimiento a la implementación de los planes de mejora derivados de los procesos de acreditación de programas e institucional.	2016-2020	Director de Planificación y Desarrollo
	Incorporación de la Universidad a nuevos Rankings de clasificación de Universidades.	2017-2020	Director de Planificación y Desarrollo
	Seguimiento, revisión y evaluación de las líneas de acción definidas.	2016- 2020	Director de Planificación y Desarrollo

## IV. PROYECCIÓN DE FLUJOS FINANCIEROS

### PROYECCIÓN DE LOS FLUJOS DE FONDOS 2016-2020 (En miles de pesos)

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
<b>INGRESOS</b>	<b>19.210.428</b>	<b>29.596.126</b>	<b>19.036.537</b>	<b>20.081.978</b>	<b>21.303.394</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>15.905.408</b>	<b>16.877.709</b>	<b>18.286.907</b>	<b>19.299.717</b>	<b>20.487.015</b>
Derechos y Aranceles	10.115.213	10.750.412	11.677.845	12.339.196	13.116.938
Ventas de Bienes y Servicios	803.498	827.603	852.431	878.004	904.344
Ingresos de Transferencias Corrientes	4.986.697	5.299.694	5.756.631	6.082.517	6.465.733
<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>3.251.460</b>	<b>12.663.250</b>	<b>692.808</b>	<b>723.735</b>	<b>756.097</b>
Aportes de Instituciones	0	0	0	0	0
Venta de Activos	0	0	0	0	0
Recuperación de Préstamos	460.000	483.000	507.150	532.508	559.133
Ingresos Financieros	175.000	180.250	185.658	191.227	196.964
Endeudamiento	2.616.460	12.000.000	0	0	0
<b>INGRESOS TRIBUTARIOS</b>	<b>53.560</b>	<b>55.167</b>	<b>56.822</b>	<b>58.526</b>	<b>60.282</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>18.508.988</b>	<b>30.576.773</b>	<b>18.994.282</b>	<b>19.550.279</b>	<b>20.407.074</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>14.759.708</b>	<b>15.483.797</b>	<b>16.186.855</b>	<b>16.865.960</b>	<b>17.636.582</b>
Gastos de Personal	10.650.356	11.189.591	11.740.609	12.274.408	12.891.440
Gastos de Consumo	3.683.233	3.843.083	3.958.376	4.077.127	4.199.440
Gastos por Transferencia	426.119	451.123	487.870	514.425	545.702
<b>EGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>3.715.689</b>	<b>15.058.377</b>	<b>2.771.790</b>	<b>2.647.613</b>	<b>2.732.685</b>
Gastos de Inversión	3.339.486	13.916.171	1.458.656	1.502.416	1.547.488
Servicio de la Deuda	376.203	1.142.206	1.313.134	1.145.197	1.185.197
<b>EGRESOS TRIBUTARIOS</b>	<b>33.591</b>	<b>34.599</b>	<b>35.637</b>	<b>36.706</b>	<b>37.807</b>
<b>SALDO DEL EJERCICIO</b>	<b>701.440</b>	<b>- 980.647</b>	<b>42.255</b>	<b>531.699</b>	<b>896.320</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>270.270</b>	<b>971.710</b>	<b>- 8.937</b>	<b>33.318</b>	<b>565.017</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>971.710</b>	<b>- 8.937</b>	<b>33.318</b>	<b>565.017</b>	<b>1.461.337</b>

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
Total Matrícula de Estudiantes	5.690	5.791	6.030	6.187	6.386
Matrícula de Primer año	1.641	1.685	1.730	1.777	1.825
Matrícula de Estudiantes antiguos	4.049	4.106	4.300	4.410	4.561
Derecho de Matrícula y Arancel Promedio	2.604.944	2.717.824	2.833.555	2.919.023	3.007.646





*Salesiana*

**Casa Central**

General Jofré 462, Santiago  
Teléfono: (56-2) 2 460 1100

**Edificio de Deportes**

Carmen 350, Santiago  
Teléfono: (56-2) 2 477 8100

**Centro de Extensión y Servicios**

Carmen 340, Santiago  
Teléfono: (56-2) 2 477 8154

**Casona San Isidro**

San Isidro 560, Santiago  
Teléfonos: (56-2) 2 222 6074 - 2 222 9024 - 2 222 7963

**Campus Lo Cañas**

Lo Cañas 3636, La Florida  
Teléfonos: (56-2) 2 285 4911 - 2 286 5953 - 2 286 7927

**Edificio Tocornal**

Tocornal 303, Santiago  
Teléfono: (56-2) 2 443 1488

[www.ucsh.cl](http://www.ucsh.cl)