

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2021-2025

(Versión Preliminar)

Noviembre 2020



Contenido

PALABRAS DEL RECTOR	3
I. PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2021-2025	5
PRESENTACIÓN.....	5
EJE 1: DOCENCIA DE PREGRADO	6
EJE 2: DOCENCIA DE POSTGRADO.....	7
EJE 3: EDUCACIÓN CONTINUA	8
EJE 4: INVESTIGACIÓN	9
EJE 5: EJE DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	10
EJE 6: GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES	11
EJE 7: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	12
II. PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN POR EJE	13
EJE DOCENCIA DE PREGRADO	13
EJE DE DOCENCIA DE POSTGRADO	17
EJE DE EDUCACIÓN CONTINUA	20
EJE DE INVESTIGACIÓN	22
EJE DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	27
EJE DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES	32
EJE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	37
III. PROYECCIÓN DE FLUJOS FINANCIEROS.....	41
IV. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	42

PALABRAS DEL RECTOR

Con satisfacción presentamos el Plan de Desarrollo 2021 – 2025 que es fruto de un proceso colaborativo y participativo realizado al interior de nuestra comunidad de la Universidad Católica Silva Henríquez que le permite orientar y alinear el trabajo de quienes conformamos esta comunidad universitaria.

Este documento define los objetivos estratégicos de cada uno de los ejes sobre los cuales se articula este Plan de Desarrollo Estratégico, los objetivos específicos y las líneas de acción que guiarán nuestra labor durante el próximo quinquenio, que busca hacerse cargo de las oportunidades y los desafíos que nos plantea el actual escenario nacional e internacional para un desarrollo creciente en la complejidad de nuestro proyecto formativo.

En su elaboración se ha tenido presente los elementos centrales de nuestra Misión, sus sueños y anhelos que desde sus orígenes han animado nuestro quehacer universitario y que hoy se plasman en el Modelo de Formación que busca formar a los futuros profesionales como personas íntegras, capaces de generar conocimiento y aportar a la construcción de una comunidad humana más justa y solidaria.

Además, se ha considerado las acciones del Plan de Desarrollo Estratégico en concordancia con las orientaciones para la presencia salesiana en la Educación Superior en sus Políticas e Identidad de las Instituciones Universitarias Salesianas (IUS) en cuanto a los destinatarios, los sujetos, sus valores y la finalidad del proyecto universitario.

El proceso realizado considera el avance experimentado como institución en los ámbitos de docencia, gestión institucional y vinculación con el medio como también a tender a los desafíos que visualizamos en el actual escenario para todos quienes formamos parte de esta institución de Educación Superior, específicamente en lo que refiere a investigación, producción académica expresada en publicaciones disciplinares en los ámbitos de juventud, educación y desarrollo humano y en la transferencia de conocimientos.

Para avanzar en su materialización, el Plan de Desarrollo Estratégico se estructura en torno a dos ejes transversales: formación identitaria y aseguramiento de la calidad; cinco ejes específicos: docencia de pregrado, docencia de postgrado, educación continua, investigación y vinculación con el medio; y uno de 'soporte' que es la gestión estratégica y recursos institucionales. Los dos primeros ejes se orientan a fortalecer aquellos elementos que nos identifican y nos distinguen, como son nuestra identidad católica y nuestro sentido de responsabilidad como Universidad Católica y Salesiana. Los cinco ejes siguientes constituyen los focos estratégicos en los que hemos decidido concentrar nuestra atención a lo largo de los próximos cinco años. Finalmente, el eje de gestión estratégica y recursos institucionales que sustenta nuestro quehacer, haciendo posible pensar en el crecimiento, la innovación y la proyección futura de la universidad.

Las prioridades son la generación de conocimiento en temas de Educación, Juventud y Desarrollo Humano, como finalidad de nuestra investigación; la innovación en la docencia, en cuanto instrumento de mejora de nuestras propuestas curriculares y prácticas metodológicas; la inclusión y equidad para ampliar oportunidades, sobre todo a aquellos jóvenes talentosos provenientes de sectores de mayor pobreza; la interdisciplinariedad para hacer frente a los grandes desafíos, en el contexto de una sociedad que enfrenta problemas complejos; la internacionalización para participar en un mundo global, al cual es preciso que nos incorporemos; y, finalmente, nuestro compromiso público, que deseamos potenciar para contribuir de forma decidida al desarrollo de Chile y de todos sus habitantes.

Les invito a que de manera conjunta y con espíritu colaborativo y en corresponsabilidad, la Universidad Católica Silva Henríquez alcance sus sueños y anhelos planeados plasmados en este marco orientador de nuestras actividades para el cumplimiento de nuestra Misión.

Dr. Galvarino Jofré Araya sdb

Rector

I. PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2021-2025

PRESENTACIÓN

El Plan de Desarrollo Estratégico para el período 2021 – 2025 responde a un primer nivel de definiciones estratégicas, que se encuentran en el Proyecto Institucional con sus componentes: Misión, Visión, Valores, Identidad y Ámbitos de Desarrollo.

Este plan se estructura bajo los ejes de: Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado, Educación Continua, Investigación, Vinculación con el Medio, Gestión Estratégica y Recursos Institucionales y Aseguramiento Interno de la Calidad.

Bajo los ejes se definieron las Orientaciones Estratégicas y Objetivos Estratégicos formulándose como el segundo nivel de definiciones estratégicas para el para el periodo 2021 – 2025.

Bajo cada uno de los Objetivos Estratégicos, se formularon Objetivos Específicos generándose un tercer nivel de definición estratégica.

Para operacionalizar la ejecución de los Objetivos Estratégicos se plantean criterios de verificación, indicadores con su línea de base y su proyección al 2025.

Para los Objetivos Específicos se plantean Líneas de Acción, con plazos, responsables y corresponsables los que deberán garantizar la concreción de acciones que permitan alcanzar las metas y desafíos planteados para el periodo 2021 - 2025 asegurando la participación de los distintos miembros de la Comunidad Universitaria involucrados en dichos objetivos.

EJE 1: DOCENCIA DE PREGRADO

Orientación Estratégica:

La docencia de pregrado corresponde a las actividades académicas de formación conducentes a grados y títulos en los ámbitos establecidos en el Proyecto Institucional.

La Universidad garantiza el desarrollo integral de sus estudiantes, por medio de una docencia de pregrado en concordancia con el modelo de formación salesiano.

Para este cometido la Universidad desarrolla una docencia de calidad de acuerdo con los estándares establecidos en el sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior.

Es fundamental para este quehacer diversificar la oferta de programas de pregrado, contar con una dotación de académicos con suficiencia, dedicación e idoneidad, un sistema que permita conocer los compromisos y evaluar el aporte del académico, procesos formativos y un sistema de acompañamiento que logren la progresión de los estudiantes, con servicios estudiantiles, recursos y espacios adecuados y suficientes, además de vínculos que propicien las prácticas profesionales y la inserción laboral.

Objetivo Estratégico:

Formar personas con sólidas competencias disciplinares, profesionales y éticas, a través de una oferta pertinente al proyecto institucional y una propuesta de calidad orientada al desarrollo integral, de acuerdo con el sello identitario de la Universidad, permitiendo a los estudiantes un itinerario formativo que asegure la permanencia, la titulación oportuna y la inserción laboral de los titulados.

Objetivo Específicos:

1. Ampliar la oferta de nuevos programas de pregrado, principalmente, en aquellas áreas prioritarias del proyecto institucional.
2. Fortalecer la mejora continua de los procesos formativos que permitan el avance de la progresión académica de los estudiantes.
3. Fortalecer los mecanismos que permitan atraer y mantener una dotación de académicos con suficiencia, dedicación e idoneidad.
4. Fortalecer los mecanismos que permiten proveer de recursos de aprendizaje, actividades de formación complementaria y servicios estudiantiles, enfocándose en el desarrollo integral de los estudiantes.
5. Fortalecer los mecanismos que propician la inserción laboral de los estudiantes y la vinculación con los empleadores a fin de retroalimentar el perfil de egreso, mejorar las prácticas docentes, conocer el desempeño de los estudiantes en las actividades curriculares prácticas y establecer proyectos colaborativos.

EJE 2: DOCENCIA DE POSTGRADO

Orientación Estratégica:

La docencia de postgrado corresponde a las actividades académicas de formación de nivel avanzado conducentes a grados de Magíster y Doctor en los ámbitos de desarrollo establecidos en el Proyecto Institucional.

La Universidad imparte programas de magíster de carácter académico y magister de carácter profesionalizante, el primero se orienta hacia el conocimiento avanzado en el área de estudio correspondiente y por fomentar la independencia y el pensamiento reflexivo y analítico del estudiante, y segundo se orientación hacia la profundización, especialización, aplicación o práctica en el área de estudio correspondiente y por situar a los estudiantes en los avances recientes de ésta, con el objetivo de su aplicación en el ejercicio profesional.

El Doctorado corresponde al nivel de formación conducentes al más alto grado otorgado por la Universidad y comprende un proceso sistemático de investigación o creación que culmina con la elaboración, defensa y aprobación de una tesis que amplía las fronteras del conocimiento.

En este ámbito la Universidad se propone contribuir a la sociedad, a través de su aporte en las áreas de juventud, educación y desarrollo humano en concordancia con su ideario formativo salesiano.

Para este cometido la Universidad entrega una docencia de postgrado bajo los estándares de calidad definidos en el sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior.

Es fundamental para este quehacer, incrementar la oferta programas de postgrados que cuente con un cuerpo académico que permita constituir a los claustros o núcleos de profesores y mecanismos que permitan medir la productividad en términos de publicaciones o acciones de divulgación científica generadas a partir de las tesis de los estudiantes graduados o en proceso de graduación, además de garantizar las condiciones de operación para los programas de postgrados.

Objetivo Estratégico:

Potenciar la docencia de postgrado diversificando su oferta y ampliando sus áreas del conocimiento, vinculándola a la docencia de pregrado y asegurando sus estándares de calidad en concordancia con el proyecto institucional.

Objetivo Específicos:

1. Fortalecer el desarrollo de la oferta de programas de postgrado desde las Facultades e Institutos en mayores áreas del conocimiento.
2. Fortalecer los mecanismos de aseguramiento de la calidad respecto de la progresión, movilidad y graduación de los estudiantes de postgrado.
3. Asegurar las condiciones de operación de los programas de postgrado.

EJE 3: EDUCACIÓN CONTINUA

Orientación Estratégica:

Comprende el desarrollo y promoción de programas de formación que entregan nuevas herramientas a personas que, teniendo formación profesional o disciplinaria previa, desean actualizar sus conocimientos y desarrollar nuevas competencias. Los requerimientos de actualización y perfeccionamiento surgen de iniciativas de las unidades académicas en respuesta a las demandadas por el medio: productivo, público, social-territorial, educacional y eclesial.

Para este cometido la Universidad desarrolla la educación continua a través de la oferta de diplomados y postítulos bajo altos estándares de calidad.

Es fundamental para este quehacer, incrementar y diversificar la oferta de programas de educación continua, avanzando hacia modalidades de formación a distancia y garantizando las condiciones de operación para estos programas.

Objetivo Estratégico:

Ampliar la oferta de educación continua diversificando sus modalidades, vinculándola a la oferta de programas de postgrado cuando sea pertinente y asegurando sus estándares de calidad en concordancia con el proyecto institucional.

Objetivo Específicos:

1. Fortalecer el desarrollo de la oferta de programas de educación continua que contemple mecanismos y estructuras para apoyar, seguir, implementar y evaluar las propuestas de estos programas.
2. Asegurar las condiciones organizacionales de educación continua.
3. Fortalecer los mecanismos que permiten diversificar las modalidades de educación continua, asegurando su calidad y sintonía con el Proyecto Institucional.

EJE 4: INVESTIGACIÓN

Orientación Estratégica:

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 sea reconocido en el sistema nacional de ciencia y tecnología.

En este ámbito la Universidad busca ser reconocida como un referente por su aporte a los temas de juventud, educación y desarrollo humano, desde la investigación, innovación y creación que realiza, así como su difusión y transferencia a la comunidad.

Para este cometido la Universidad se compromete a avanzar significativamente hacia una mayor complejización con un mayor sustento en investigación, innovación, creación y transferencia.

Es fundamental para este quehacer, generar condiciones para fortalecer la investigación, tanto en los Centros de Investigación, Institutos y Escuelas; evaluar las proyecciones de los proyectos de investigación en curso, intencionando la generación de proyectos de investigación con financiamiento externo, además de innovar, crear o transferir a partir de los resultados arrojados por las investigaciones.

Objetivo Estratégico:

Fortalecer la investigación, innovación y creación para posicionar a la Universidad en el medio académico como un referente, a nivel nacional e internacional, en los ámbitos de juventud, educación y desarrollo humano.

Objetivo Específicos:

1. Aumentar el volumen de producción de investigaciones publicaciones científicas y adjudicaciones según estándares de ANID en las temáticas definidas en el proyecto institucional.
2. Diversificar las fuentes de financiamiento para la investigación.
3. Crear mecanismos de vinculación de los investigadores con el medio académico nacional e internacional para la difusión, divulgación y el posicionamiento de la producción académica.
4. Fortalecer los vínculos de la investigación con la docencia y la vinculación con el medio.
5. Potenciar la relación entre investigación, innovación y creación de acuerdo con los propósitos y los ámbitos de desarrollo del proyecto institucional.

EJE 5: EJE DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Orientación Estratégica:

La Universidad entiende la Vinculación con el Medio como un compromiso de responsabilidad social territorial que busca establecer diálogos y generar alianzas público-privadas para contribuir al desarrollo humano integral de los territorios prioritarios, considerando los factores históricos, subjetivos y particulares de cada comunidad mediante el establecimiento de diálogos horizontales que permitan iniciativas conjuntas y aprendizajes mutuos, en los ámbitos productivo, público, educacional, eclesial, social y territorial.

En este ámbito la Universidad se propone contribuir a la sociedad y a la Iglesia, mediante una docencia, investigación, innovación, creación y vinculación con el medio de calidad, en concordancia con su ideario formativo salesiano.

Es fundamental para este quehacer, desarrollar una sólida y constante interacción con el entorno relevante de carácter bidireccional con el mundo productivo y una vinculación con instituciones y redes académicas nacionales e internacionales.

Objetivo Estratégico:

Consolidar la contribución de la vinculación con el medio para el desarrollo de una sociedad más justa y solidaria, con un posicionamiento en su entorno relevante desde una perspectiva de responsabilidad social territorial, para el mejoramiento de la calidad y pertinencia del quehacer institucional.

Objetivo Específicos:

1. Fortalecer las instancias y mecanismos de vinculación con el medio de las unidades académicas y de gestión para una interacción con el entorno relevante.
2. Fortalecer la gestión de las acciones, proyectos y programas de vinculación con el medio para el mejoramiento de la sostenibilidad, conocimiento e impacto de sus resultados.
3. Consolidar una relación efectiva de carácter bidireccional con el mundo productivo a través de la educación continua, las prácticas profesionales y relación con los titulados y empleadores.
4. Fortalecer las capacidades para la búsqueda, formulación y desarrollo de proyectos de vinculación con el medio para la adjudicación de fondos públicos y privados, entre otros medios de financiamiento.
5. Afianzar la vinculación con instituciones y redes académicas nacionales e internacionales afines para la mutua colaboración en las actividades de docencia, investigación y gestión.
6. Potenciar la comunicación y difusión Institucional de las iniciativas, mecanismos y resultados de la vinculación con el medio, tanto en el ámbito interno como externo.

EJE 6: GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES

Orientación Estratégica:

La gestión estratégica y de los recursos institucionales corresponde a todas las actividades que permiten garantizar las condiciones de operación y una gestión efectiva de los recursos y las capacidades de la Universidad, con el fin de alcanzar los propósitos establecidos en el Proyecto Institucional.

Para este cometido la Universidad debe garantizar una gestión eficiente y eficaz de los recursos que permita la estabilidad de sus ingresos y el equilibrio financiero y patrimonial necesarios para su sostenibilidad y proyección en el medio en que se desenvuelve, asegurando la transparencia en la administración de sus recursos y la rendición pública de cuentas.

Es fundamental para este quehacer, contar con una dotación de capital humano suficiente e idóneo en los distintos niveles y áreas de su organización y disponer de los recursos físicos, financiero y tecnológicos que garanticen el adecuado desarrollo de sus procesos.

Objetivo Estratégico:

Asegurar la gestión estratégica del conjunto de mecanismos, políticas, regulaciones y normativas destinado a la organización del personal como la sostenibilidad de los recursos financieros, físicos y tecnológicos para la realización de los propósitos declarados en el Proyecto Institucional.

Objetivo Específicos:

1. Mejorar las condiciones de atracción y retención del personal académico y de gestión de la Universidad.
2. Mejorar los sistemas de información de costos para el aseguramiento de la viabilidad institucional.
3. Consolidar el funcionamiento de la Universidad, su accesibilidad y sustentabilidad, en dos campus.
4. Mejorar los sistemas y plataformas tecnológicas que faciliten la gestión de los procesos y la provisión de información para la toma de decisiones.
5. Mejorar los niveles de posicionamiento, comunicación e imagen de la Universidad en sus grupos de interés.

EJE 7: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Orientación Estratégica:

La Universidad entiende el aseguramiento de la calidad como un aspecto central y permanente de su quehacer, que se traduce en políticas, sistemas y procesos diseñados por la institución para asegurar el logro, mantenimiento y aumento de la calidad en todos sus niveles, áreas y ámbitos de acción, que involucra un proceso sistemático, explícito y documentado, fundamentado en el análisis y la toma de decisiones basadas en evidencias, articulando de manera transversal la misión, visión de su Proyecto Institucional con el Plan de Desarrollo Estratégico, así como con las regulaciones establecidas por las Instituciones integrantes del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

La Universidad da cuenta de su compromiso con la calidad realizando procesos de autoevaluación y sometiéndose a la evaluación externa mediante su acreditación o certificación, de acuerdo con las regulaciones vigentes.

Es fundamental para este quehacer, una cultura institucional de la calidad, prácticas sistemáticas de autoevaluación en todos los programas y estudios y análisis para la mejora continua de los procesos.

Objetivo Estratégico:

Consolidar el sistema institucional de aseguramiento de la calidad para garantizar la excelencia en su quehacer, el desarrollo del proyecto institucional y su cumplimiento, mediante la promoción de una cultura integral de la calidad, la generación de espacios de participación y la certificación por agencias externas.

Objetivo Específicos:

1. Fortalecer el sistema institucional de aseguramiento de la calidad y de las condiciones organizacionales y de operación que lo permitan.
2. Fortalecer los procesos de planificación estratégica a nivel de Facultades y las unidades académicas.
3. Fortalecer los procesos de autoevaluación de las distintas funciones académicas de la Universidad, para el mejoramiento de su gestión.
4. Garantizar la disponibilidad, acceso y uso de la información para el análisis y evaluación del cumplimiento de los propósitos institucionales.

II. PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN POR EJE

EJE DOCENCIA DE PREGRADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Formar personas con sólidas competencias disciplinares, profesionales y éticas, a través de una oferta pertinente al proyecto institucional y una propuesta de calidad orientada al desarrollo integral, de acuerdo con el sello identitario de la Universidad, permitiendo a los estudiantes un itinerario formativo que asegure la permanencia, la titulación oportuna y la inserción laboral de los titulados.

CRITERIOS DE VERIFICACIÓN	INDICADORES ESTRATÉGICOS	2019	2025
Oferta de acuerdo con Proyecto Institucional y perfiles de egreso consistentes con su identidad y el desarrollo de las competencias que permitan insertarse en el mundo laboral, asegurando la mayor retención de los estudiantes, el avance en su progresión académica de acuerdo con su plan de estudio, la titulación en los tiempos establecidos por cada programa y la mayor empleabilidad de los titulados, los que se destacan por su desempeño y sello identitario, resguardando la dedicación de sus académicos.	Número de programas de pregrado	23	26
	Tasa de retención al primer año	84%	87%
	Tasa de retención al tercer año	65%	70%
	Porcentaje de estudiantes que avanza de manera oportuna de acuerdo con progresión de su plan de estudios	60%	70%
	Tasa de titulación oportuna	45%	55%
	Tasa de empleabilidad quinto año	92,2%	95,0%
	Porcentaje de Empleadores que evalúan positivamente el desempeño de los titulados	Primera Aplicación	*
	Porcentaje en jornadas completas equivalentes que corresponde a académicos en jornada completa	45%	50%

* La meta del indicador se establecerá después de realizar la primera medición

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
1) Ampliar la oferta de nuevos programas de pregrado, principalmente, en aquellas áreas prioritarias del proyecto institucional.	Estudio prospectivo: áreas de salud y tecnología.	2021	Dirección de Planificación y Desarrollo	Vicerrectoría Académica
	Evaluación de factibilidad de la apertura de nuevos programas de pregrado en las áreas definidas en el análisis estratégico.	2021	Comité Ejecutivo	Dirección de Planificación y Desarrollo
	Implementación de nuevos programas de pregrado.	2022-2025	Vicerrectoría Académica	Facultades
	Seguimiento y evaluación de la implementación de los nuevos programas de pregrado.	2023-2025	Dirección de Planificación y Desarrollo	Facultades
2) Fortalecer la mejora continua de los procesos formativos que permitan el avance de la progresión académica de los estudiantes.	Evaluación del rediseño curricular en los planes de estudios vigentes.	2023 y 2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Docencia Facultades
	Fortalecimiento de los mecanismos de acompañamiento académico a los estudiantes.	2021-2022	Vicerrectoría Académica	Dirección de Docencia Escuelas
	Fortalecimiento de la docencia a través de la innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje, los criterios de evaluación y el uso de tecnologías.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Docencia Escuelas Facultades
	Fortalecimiento, sistematización y seguimiento de los procesos de actualización y formación docente de los académicos de acuerdo con el Modelo de Formación.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Docencia Escuelas Dirección de Gestión de Personas
	Evaluación de la propuesta formativa, diversificación de estrategias metodológicas, procedimientos evaluativos y recursos de aprendizaje empleados en las actividades de formación general y disciplinar	2021-2022	Vicerrectoría Académica	Dirección de Docencia Escuelas Dirección de Formación Identitaria
	Seguimiento y evaluación a la formación de los estudiantes.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Docencia

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
3) Fortalecer los mecanismos que permitan atraer y mantener una dotación de académicos con suficiencia, dedicación e idoneidad.	Actualización de las funciones y dotaciones del personal académico acorde a la Política de Personal.	2021	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría de Administración y Finanzas Facultades
	Diversificación de los mecanismos de reclutamiento y selección del personal académico, de acuerdo con la Política de Personal.	2021	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Vicerrectoría Académica
	Establecimiento de una estructura de compensaciones que permita la atracción y retención de capital humano avanzado.	2021-2022	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Vicerrectoría Académica
	Evaluación y seguimiento de los mecanismos que permitan atraer y mantener una dotación personal académico.	2023 y 2025	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría de Administración y Finanzas Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil
4) Fortalecer los mecanismos que permiten proveer de recursos de aprendizaje, actividades de formación complementaria y servicios estudiantiles, enfocándose en el desarrollo integral de los estudiantes.	Diversificación de los recursos de aprendizajes, de acuerdo con el Modelo de Formación, con énfasis en el uso de herramientas tecnológicas innovadoras.	2021-2023	Vicerrectoría Académica	Dirección de Docencia Escuelas Dirección de Biblioteca y Recursos de Información
	Fortalecimiento de programas, proyectos y actividades de formación complementaria orientadas al desarrollo de competencias personales y sociales.	2021	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Facultades
	Fortalecimiento de iniciativas extraprogramáticas de formación complementaria, orientadas al desarrollo de actividades deportivas, culturales y recreativas.	2021	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Facultades
	Fortalecimiento y articulación de los servicios estudiantiles con énfasis en los servicios de ayudas estudiantiles y salud mental.	2021	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Vicerrectoría de Administración y Finanzas
	Implementación de un mecanismo de registro para el seguimiento y evaluación de	2021	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo	Dirección de Docencia Secretaría de Estudios

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
	las actividades de formación complementaria y servicios estudiantiles.		Estudiantil	Dirección de Biblioteca y Recursos de Información
	Seguimiento y evaluación de los recursos de aprendizajes, formación complementaria y servicios estudiantiles.	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Docencia Secretaría de Estudios Dirección de Biblioteca y Recursos de Información
5) Fortalecer los mecanismos que propician la inserción laboral de los estudiantes y la vinculación con los empleadores a fin de retroalimentar el perfil de egreso, mejorar las prácticas docentes, conocer el desempeño de los estudiantes en las actividades curriculares prácticas establecer proyectos colaborativos.	Sistematización y seguimiento del trabajo y elaboración de instrumentos que permitan recoger información relevante de las Unidades Académicas con los Consejos Consultivos para conocimiento del desempeño de los titulados y el desarrollo de proyectos colaborativos con egresados y empleadores.	2021-2025	Facultades	Dirección de Vinculación con el Medio
	Sistematización y seguimiento del vínculo de las Unidades Académicas con los centros y campos de prácticas.	2021-2025	Facultades	Dirección de Vinculación con el Medio
	Fortalecimiento de la red y plataforma Alumni UCSH, para las actividades de actualización profesional; inserción y acompañamiento a la vida laboral; y el acceso a beneficios y servicios.	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Facultades
	Seguimiento y evaluación del impacto de los mecanismos de vinculación con los titulados y empleadores.	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Facultades

EJE DE DOCENCIA DE POSTGRADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Potenciar la docencia de postgrado diversificando su oferta y ampliando sus áreas del conocimiento, vinculándola a la docencia de pregrado y asegurando sus estándares de calidad en concordancia con el proyecto institucional.

CRITERIO DE VERIFICACIÓN	INDICADORES ESTRATÉGICOS	2019	2025
Aumento de la oferta de programas de postgrado en más áreas del conocimiento, en concordancia con el proyecto institucional y en cumplimiento de los estándares de calidad.	Número de programas de postgrado	4	7
	Número de áreas del conocimiento con programas de postgrado	2	4
	Porcentaje de jornada completa con doctorado	39%	45%

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
1) Fortalecer el desarrollo de la oferta de programas de postgrado desde las Facultades e Institutos en mayores áreas del conocimiento.	Definición de líneas y criterios de desarrollo estratégico para la ampliación de la oferta de programas de postgrado.	2021	Vicerrectoría Académica	Facultades Institutos
	Definición de un modelo de articulación entre los programas de postgrado, pregrado y educación continua.	2021	Vicerrectoría Académica	Facultades Institutos
	Implementación de nuevos programas de postgrado.	2022-2025	Vicerrectoría Académica	Facultades Institutos
	Seguimiento y evaluación de la implementación de los nuevos programas de postgrado.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Facultades Institutos
2) Fortalecer los mecanismos de aseguramiento de la calidad respecto de la progresión, movilidad y graduación de los estudiantes de postgrado.	Fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento de la progresión de los estudiantes postgrado y su desarrollo profesional posterior.	2021-2022	Facultades	Dirección de Investigación y Postgrado Dirección de Calidad y Eficacia Institucional
	Fortalecimiento de los mecanismos que promueven la movilidad de estudiantes y académicos de los programas de postgrados, a nivel nacional e internacional.	2021-2025	Facultades	Dirección de Investigación y Postgrado
	Desarrollo de mecanismos que articulen las tesis de grado de los estudiantes con las líneas de investigación del claustro o núcleo académico de su programa.	2021-2025	Facultades	Dirección de Investigación y Postgrado
	Seguimiento y evaluación de los mecanismos de seguimiento de la progresión y movilidad de los estudiantes postgrado y de los mecanismos que articulen las tesis de grado.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Facultades
3) Asegurar las condiciones de operación de los programas de postgrado.	Consolidación de los claustros o núcleos académicos de acuerdo con las orientaciones de productividad de los comités de áreas de la CNA.	2021-2023	Facultades	Dirección de Investigación y Postgrado
	Desarrollo de herramientas tecnológicas como apoyo de la docencia de postgrado.	2021	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría de Administración y Finanzas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
	Fortalecimiento de los dispositivos de apoyo para el cofinanciamiento de estudios y movilidad estudiantil.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría de Administración y Finanzas
	Seguimiento y evaluación a las condiciones de operación de los programas de postgrado	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría de Administración y Finanzas

EJE DE EDUCACIÓN CONTINUA

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Ampliar la oferta de educación continua diversificando sus modalidades, vinculándola a la oferta de programas de postgrado cuando sea pertinente y asegurando sus estándares de calidad en concordancia con el proyecto institucional.

CRITERIO DE VERIFICACIÓN	INDICADORES ESTRATÉGICOS	2019	2025
Mayor oferta de programas de educación continua en concordancia con el proyecto institucional en sus diversas modalidades y en cumplimiento de los estándares de calidad.	Número de programas de educación continua	22	40
	Matrícula de estudiantes de educación continua	515	1.000
	Porcentaje de programas en modalidad semipresencial y no presencial	4,5%	20,0%
	Porcentaje de egresados que evalúan de forma satisfactoria el programa cursado	Primera Aplicación	*

* La meta del indicador se establecerá después de realizar la primera medición

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
1) Fortalecer el desarrollo de la oferta de programas de educación continua que contemple mecanismos y estructuras para apoyar, seguir, implementar y evaluar las propuestas de estos programas.	Definición de líneas y criterios de desarrollo estratégico para la ampliación de la oferta y modalidades de programas de educación continua que fortalezcan la vinculación con el medio de la institución.	2021	Vicerrectoría Académica	Facultades Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil
	Implementación de nuevos programas de educación continua.	2022-2025	Vicerrectoría Académica	Facultades Institutos
	Seguimiento y evaluación de la implementación de los nuevos programas de postgrado y educación continua.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Facultades Institutos
2) Asegurar las condiciones organizacionales de educación continua.	Reorganización de las instancias de orientación, supervisión, evaluación y gestión de la educación continua, a nivel institucional y de facultades	2021-2022	Vicerrectoría Académica	Facultades
	Desarrollo de un modelo de gestión de información que permita el análisis de los procesos y resultados de la educación continua.	2021	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría de Administración y Finanzas
	Seguimiento y evaluación de la reorganización de las instancias de orientación, supervisión, evaluación y gestión de la educación continua.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Facultades
3) Fortalecer los mecanismos que permiten diversificar las modalidades de educación continua, asegurando su calidad y sintonía con el Proyecto Institucional.	Desarrollo de herramientas tecnológicas para la oferta de programas de educación continua semi presenciales y no presenciales.	2021	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría de Administración y Finanzas
	Diseño de programas de educación continua en modalidades semi presenciales y no presenciales.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Facultades Dirección de Docencia
	Fortalecimiento del sistema de gestión del aprendizaje para las modalidades semi presenciales y no presenciales.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Facultades Dirección de Docencia
	Seguimiento y evaluación a los mecanismos que permiten proveer programas de educación continua en diversas modalidades.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Facultades

EJE DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Fortalecer la investigación, innovación y creación para posicionar a la Universidad en el medio académico como un referente, a nivel nacional e internacional, en los ámbitos de juventud, educación y desarrollo humano.

CRITERIO DE VERIFICACIÓN	INDICADORES ESTRATÉGICOS	2019	2025
Volumen de proyectos de investigaciones y publicaciones con cumplimiento de estándares ANID y CNA que aporten al posicionamiento de la Universidad en el medio académico y, particularmente, en los ámbitos de juventud, educación y desarrollo humano a nivel nacional.	Porcentaje de académicos con proyectos con financiamiento externo en los últimos cinco años.	24,1%	30%
	Número de publicaciones en revistas de corriente principal reconocidas por la universidad en los últimos cinco años.	204	400
	Número de publicaciones por académicos con jornada completa en los últimos 5 años.	0,79	3
	Porcentaje de publicaciones de académicos en revistas clasificadas en Q1 y Q2 en los últimos cinco años	14%	20%
	Porcentaje de publicaciones asociadas a juventud, educación y desarrollo humano en revistas de corriente principal reconocidas por la universidad en los últimos cinco años	53,4%	60,0%

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
1) Aumentar el volumen de producción de investigaciones y publicaciones científicas y adjudicaciones según estándares de ANID en las temáticas definidas en el proyecto institucional.	Creación de un programa de atracción y retención de académicos reconocidos en sus áreas disciplinares.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado
	Establecimiento y promoción de los estándares de productividad para los académicos en concordancia con el Reglamento del Académico y los criterios de la ANID y comités de áreas de la CNA.	2021-2023	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado
	Creación de un sistema de apoyo, acompañamiento, seguimiento y evaluación para el cumplimiento de estándares de productividad para académicos en escuelas, institutos y centros de investigación según criterios ANID y comités de áreas de la CNA.	2021	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado Facultades
	Fomento de actividades de investigación en escuelas que incrementen publicaciones en concordancia con el Reglamento del Académico, criterios ANID, comités de áreas de la CNA y su potencial articulación con los Centros de Investigación.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado Facultades
	Fortalecimiento de los mecanismos de incentivos a la productividad académica.	2021-2022	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Administración y Finanzas
	Instalación de un sistema interno de registro y validación de la producción y actividades académica de los investigadores.	2021	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado Facultades
	Fortalecimiento de mecanismos de financiamiento interno para la iniciación en investigación, creación de nuevas líneas, y el potenciamiento de las capacidades para adjudicación de fondos de	2021-2023	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Administración y Finanzas Facultades

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
	externos.			
	Generación de las condiciones que permitan el desarrollo de las capacidades de investigación en la Facultad de Ciencias de la Salud.	2021-2022	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Administración y Finanzas Facultad de Ciencias de la Salud
	Seguimiento y evaluación de los resultados de las estrategias de apoyo, incentivos y fortalecimiento de la investigaciones, publicaciones y adjudicación de fondos.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Administración y Finanzas Facultades
2) Diversificar las fuentes de financiamiento para la investigación.	Desarrollo de capacidades y acciones que permitan participar de licitaciones públicas para el financiamiento de proyectos institucionales, interinstitucionales en áreas estratégicas o proyecto de investigación, innovación y desarrollo.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado Dirección de Planificación y Desarrollo Facultades
	Desarrollo de un fondo patrimonial para el financiamiento de la investigación.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Investigación y Postgrado Dirección de Planificación y Desarrollo
	Seguimiento y evaluación de la implementación del fondo patrimonial y acciones que permitan participar de licitaciones públicas proyectos.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Planificación y Desarrollo
3) Crear mecanismos de vinculación de los investigadores con el medio académico nacional e internacional para la difusión, divulgación y el	Creación de una estrategia de vinculación y posicionamiento para la investigación.	2021-2022	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado Dirección de Comunicaciones Facultades
	Establecimiento de mecanismos para el fomento de la participación en circuitos o instancias de difusión y divulgación de los	2021-2022	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado Facultades

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
posicionamiento de la producción académica.	resultados de investigación en redes nacionales e internacionales.			
	Establecimiento de mecanismos para el fomento de la movilidad académica (pasantías y postdoctorado, académicos visitantes, entre otros)	2021--2022	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado Facultades
	Generación de una estrategia de apoyo complementario a los proyectos adjudicados para su difusión y continuidad.	2021-2022	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado Facultades
	Implementación de un plan mejoramiento de la indización de las revistas científicas de la Universidad.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado Facultades
	Fortalecimiento de Ediciones UCSH como una editorial reconocida en el medio académico nacional en las áreas de interés prioritario de acuerdo con Proyecto Institucional	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado Facultades
	Seguimiento y evaluación de los mecanismos de vinculación de los investigadores y la divulgación de su producción.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado
4) Fortalecer los vínculos de la investigación con la docencia y la vinculación con el medio.	Instalación de mecanismos de articulación entre la investigación y la docencia.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado Facultades
	Fortalecimiento de los mecanismos que promueven la participación de estudiantes de pregrado y postgrado en proyectos de investigación o actividades de divulgación científica.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado Facultades
	Fortalecimiento de los mecanismos que promueven la participación de los investigadores en actividades de pregrado.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado Facultades

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
	Fortalecimiento de los mecanismos que permiten la incorporación de los resultados de la investigación en los procesos docentes y en la bibliografía de los programas de estudios.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado Facultades
	Fortalecimiento de los mecanismos de articulación entre las actividades de investigación y vinculación con el medio.	2021-2022	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado Facultades Dirección de Vinculación con el Medio
	Seguimiento y evaluación de los resultados de la vinculación entre la investigación, la docencia de pregrado, postgrado y educación continua.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado
5) Potenciar la relación entre investigación, innovación y creación de acuerdo con los propósitos y los ámbitos de desarrollo del proyecto institucional.	Diseño y evaluación de la factibilidad de la creación de un centro de innovación y creación institucional.	2022-2023	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado Dirección de Planificación y Desarrollo
	Desarrollo de la investigación interdisciplinar entre los centros de investigación de las facultades y los institutos.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Centros de Investigación
	Fortalecimiento de la producción académica interdisciplinaria de las escuelas y los institutos.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Facultades Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil
	Seguimiento y evaluación a la relación entre investigación, innovación y creación.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Investigación y Postgrado

EJE DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Consolidar la contribución de la vinculación con el medio para el desarrollo de una sociedad más justa y solidaria, con un posicionamiento en su entorno relevante desde una perspectiva de responsabilidad social territorial, para el mejoramiento de la calidad y pertinencia del quehacer institucional.

CRITERIO DE VERIFICACIÓN	INDICADORES ESTRATÉGICOS	2019	2025
Iniciativas de vinculación con el medio coherentes con la política institucional, que desarrollan la bidireccionalidad y que son valoradas por los socios comunitarios y estratégicos por su interdisciplinariedad, y que aportan a los territorios y a la política pública, particularmente en los ámbitos de juventud, educación y desarrollo humano, contribuyendo a mejorar la calidad y pertinencia de la docencia e investigación.	Porcentaje de iniciativas de vinculación con el medio que cumplen con los criterios de bidireccionalidad	75%	90%
	Porcentaje de iniciativas que cumplen totalmente con los estándares definidos en la actualización de la Política de Vinculación con el Medio en 2019.	71%	90%
	Porcentaje de iniciativas de vinculación con el medio evaluadas positivamente por los socios comunitarios y comunidades del entorno prioritario.	Primera Aplicación	*
	Porcentaje de iniciativas con despliegue territorial prioritario.	84%	95%
	Porcentaje de Unidades Académicas con consejos consultivos constituidos	87%	100%
	Porcentaje de unidades académicas que implementan metodología de aprendizaje servicio	62%	100%
	Número de estudiantes en movilidad en los últimos cinco años	84	150
	Cantidad de iniciativas que contribuyen a difusión de productos de investigación	Primera Aplicación	*
	Porcentaje de proyectos en cooperación o financiamiento público	41%	55%

* La meta del indicador se establecerá después de realizar la primera medición

OBJETIVO ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
1) Fortalecer las instancias y mecanismos de vinculación con el medio de las unidades académicas y de gestión para una interacción con el entorno relevante.	Definición de líneas estratégicas de desarrollo de las actividades de vinculación con el medio por las Facultades, identificando mecanismos, contrapartes y entorno relevante.	2021	Facultades	Dirección de Vinculación con el Medio
	Formalización de las funciones de vinculación con el medio en las unidades académicas, identificando responsables, condiciones de dedicación y evaluación del desempeño.	2021	Facultades	Dirección de Vinculación con el Medio
	Consolidación de la metodología de aprendizaje servicio, identificando e integrando aquellos niveles y actividades curriculares estratégicos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, acorde con estándares de calidad.	2022	Facultades	Dirección de Docencia
	Fortalecimiento en las Facultades y unidades académicas de sus instancias y mecanismos de vinculación con el medio, de acuerdo con la política institucional.	2021-2022	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Facultades
	Articulación de las acciones, proyectos y programas de vinculación con el medio entre las unidades de gestión, Facultades y sus unidades académicas.	2021-2022	Facultades	Dirección de Vinculación con el Medio
	Seguimiento y evaluación de las instancias y mecanismos de vinculación con el medio de las unidades académicas y de gestión.	2021-2022	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Vinculación con el Medio
2) Fortalecer la gestión de las acciones,	Mejoramiento de los procedimientos para el registro y la rendición de actividades de vinculación	2021	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil

OBJETIVO ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
proyectos y programas de vinculación con el medio para el mejoramiento de la sostenibilidad, conocimiento e impacto de sus resultados.	con el medio financiados con fondos externos.			
	Desarrollo y aplicación transversal del enfoque de responsabilidad social territorial a las iniciativas, programas y centros de vinculación con el medio.	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Facultades
	Fortalecimiento de los procesos de planificación, sistematización, seguimiento y evaluación para el mejoramiento continuo de las actividades de vinculación con el medio.	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Vinculación con el Medio Facultades
	Seguimiento y evaluación de los resultados de las acciones, proyectos y programas de vinculación con el medio.	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Vinculación con el Medio
3) Consolidar una relación efectiva de carácter bidireccional con el mundo productivo a través de la educación continua, las prácticas profesionales y relación con los titulados y empleadores.	Fortalecimiento de la relación de las Facultades y sus unidades académicas con los centros de práctica de los estudiantes.	2021-2025	Facultades	Dirección de Vinculación con el Medio
	Fortalecimiento de la Red Alumni y de los mecanismos de seguimiento de la situación laboral de los titulados de pregrado, postgrado y educación continua en las Facultades y sus unidades académicas.	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Vinculación con el Medio Facultades
	Seguimiento y evaluación del impacto de los mecanismos de vinculación con los titulados y empleadores mantenidos por las Facultades y sus unidades académicas, en los procesos docentes de pregrado, postgrado y educación continua.	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Vinculación con el Medio
4) Fortalecer las capacidades para la búsqueda,	Fortalecimiento de las capacidades para la formulación, postulación y adjudicación de proyectos de vinculación con el	2021 - 2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Planificación y Desarrollo

OBJETIVO ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
formulación y desarrollo de proyectos de vinculación con el medio para la adjudicación de fondos públicos y privados, entre otros medios de financiamiento.	medio.			
	Fortalecimiento de los mecanismos de búsqueda y difusión de oportunidades de financiamiento público y privado para proyectos de vinculación con el medio.	2021 - 2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Comunicaciones Dirección de Planificación y Desarrollo
	Desarrollo de capacidades de presentación de proyectos de vinculación con el medio en equipos académicos.	2021 - 2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Planificación y Desarrollo Centro Extensión y Servicios
	Seguimiento y evaluación de las modalidades de financiamiento de las actividades de vinculación con el medio.	2021 - 2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Finanzas
5) Afianzar la vinculación con instituciones y redes académicas nacionales e internacionales afines para la mutua colaboración en las actividades de docencia, investigación y gestión.	Definición de una política institucional de internacionalización que oriente el desarrollo de las actividades de vinculación con instituciones y redes académicas internacionales.	2021	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Vicerrectoría Académica
	Implementación de la política de internacionalización.	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Vicerrectoría Académica Facultades
	Fortalecimiento de la vinculación y participación, a nivel institucional y académico, en la Obra Salesiana y en las redes universitarias nacionales e internacionales afines (IUS, ODUCAL, FIUC y Scholas Occurrentes).	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Vinculación con el Medio Facultades
	Fortalecimiento de los mecanismos de vinculación y participación de las Facultades, las unidades académicas y de gestión en redes institucionales y académicas de carácter nacional e internacional propias de sus ámbitos disciplinares o profesionales.	2021-2025	Facultades	Dirección de Vinculación con el Medio

OBJETIVO ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
	Fortalecimiento de la movilidad académica y estudiantil, a nivel nacional e internacional, especialmente en los programas de postgrado.	2021-2025	Facultades	Dirección de Investigación y Postgrado
	Definición e implementación, por las Facultades y sus unidades académicas, de eventos académicos, a nivel nacional e internacional, que permita su posicionamiento en los ámbitos disciplinares y profesionales propios.	2021-2025	Facultades	Dirección de Investigación y Postgrado
	Seguimiento y evaluación del impacto de la vinculación y participación en redes institucionales y académicas en la producción académica de las Facultades y unidades académicas.	2021-2025	Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil	Dirección de Investigación y Postgrado
6) Potenciar la comunicación y difusión Institucional de las iniciativas, mecanismos y resultados de la vinculación con el medio, tanto en el ámbito interno como externo.	Diseño e implementación de una estrategia comunicacional interna y externa para las iniciativas, programas y centros de vinculación con el medio.	2021-2025	Dirección de Comunicaciones	Dirección de Vinculación con el Medio
	Mejoramiento de la difusión de las actividades de vinculación con el medio, emanadas de las unidades académicas, a través de los medios y plataformas disponibles en la Institución.	2021-2025	Dirección de Comunicaciones	Dirección de Vinculación con el Medio Facultades
	Fortalecimiento de la imagen institucional en el ámbito de la vinculación con el medio, a partir de la identidad de la Universidad y su entorno relevante.	2021-2025	Dirección de Comunicaciones	Dirección de Vinculación con el Medio Facultades
	Seguimiento y evaluación de las acciones de comunicación en la imagen y posicionamiento de las actividades de vinculación con el medio en su entorno relevante.	2021-2025	Dirección de Comunicaciones	Dirección de Vinculación con el Medio

EJE DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Asegurar la gestión estratégica del conjunto de mecanismos, políticas, regulaciones y normativas destinado a la organización del personal como la sostenibilidad de los recursos financieros, físicos y tecnológicos para la realización de los propósitos declarados en el Proyecto Institucional.

CRITERIO DE VERIFICACIÓN	INDICADORES ESTRATÉGICOS	2019	2025
Personal académico y de gestión suficiente, dedicado e idóneo para el desarrollo de sus funciones. Situación financiera estable y margen operacional suficiente para el financiamiento de las inversiones y el cumplimiento de las obligaciones. Infraestructura, equipamiento, tecnologías y servicios suficientes y adecuados para el estudio y el trabajo. Universidad posicionada entre sus grupos de interés.	Estudiantes por JCE de Académicos	26	25
	Estudiantes por JCE de Personal de Gestión	22	25
	Porcentaje de JCE de trabajadores con jornada completa	71%	73%
	Porcentaje de trabajadores con estudios de educación superior	84,9%	90%
	Margen Operacional	7%	11%
	Metros cuadrados construidos por persona	5,7	7,7
	Metros cuadrados de terrenos por persona	10	18
	Satisfacción de la comunidad universitaria respecto a los espacios de estudio y trabajo	58,1%	65,0%
	Valoración del posicionamiento de la marca por los grupos de interés	Primera Aplicación	*

* La meta del indicador se establecerá después de realizar la primera medición

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
1) Mejorar las condiciones de atracción y retención del personal académico y de gestión de la Universidad.	Actualización del sistema de compensaciones e incentivos del personal para la atracción y retención de personal.	2021-2022	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Vicerrectoría Académica
	Fortalecimiento de los programas de inducción, formación, actualización y capacitación del personal académico y de gestión.	2021-2022	Vicerrectoría de Administración y Finanzas Vicerrectoría Académica	Dirección de Gestión de Personas Dirección de Docencia Dirección de Formación Identitaria Facultades
	Fortalecimiento y ampliación del sistema de evaluación de desempeño a todos los estamentos del personal académico y de gestión.	2021-2022	Vicerrectoría de Administración y Finanzas Vicerrectoría Académica	Dirección de Gestión de Personas Dirección de Docencia Facultades
	Integración de la información de los procesos de formación, actualización y capacitación del personal académico y de gestión.	2021	Vicerrectoría de Administración y Finanzas Vicerrectoría Académica	Dirección de Gestión de Personas Dirección de Docencia
	Seguimiento y evaluación de la mejora de las condiciones de atracción y retención.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Gestión de Personas
2) Mejorar los sistemas de información de costos para el aseguramiento de la viabilidad institucional.	Adecuación del sistema de planificación institucional y de control presupuestario para la diferenciación de las distintas funciones institucionales: docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión.	2021-2022	Dirección de Planificación y Desarrollo	Vicerrectoría de Administración y Finanzas
	Diferenciación de la estructura de costos y gastos operacionales en las distintas funciones institucionales: docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión.	2021-2022	Vicerrector de Administración y Finanzas	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Identidad y Desarrollo Estudiantil Dirección de Planificación y Desarrollo
	Fortalecimiento de los procesos de control de	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y	Dirección de Planificación y

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
	gestión y rendición de cuentas según las distintas funciones institucionales: docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión.		Finanzas	Desarrollo
	Seguimiento y evaluación de la mejora de los sistemas de información de costos.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Planificación y Desarrollo
3) Consolidar el funcionamiento de la Universidad, su accesibilidad y sustentabilidad, en dos campus.	Primera etapa Plan Maestro de Infraestructura, instalación de la Facultad de Ciencias de la Salud en el Campus Lo Cañas.	2021-2022	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Físicos Facultad de Ciencias de la Salud
	Segunda etapa Plan Maestro Infraestructura, desarrollo del Campus Central.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Físicos
	Tercera etapa Plan Maestro Infraestructura, ampliación del Campus Lo Cañas para instalación y traslado de otras facultades.	2023-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Físicos Facultades
	Mantenimiento, mejoramiento y accesibilidad de espacios en los campus.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Físicos
	Implementación de tecnologías innovadoras, enfocadas en la domótica, el ahorro de energía, agua y la minimización de residuos.	2021-2023	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Físicos Dirección de Recursos Tecnológicos
	Seguimiento y evaluación de la accesibilidad y sustentabilidad del funcionamiento de la Universidad en sus campus.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Físicos
	4) Mejorar los sistemas y plataformas tecnológicas que faciliten la gestión de los	Implementación de un modelo de integración de datos a nivel operacional y para el análisis, que permita a la universidad resguardar y disponer de la información necesaria para	2021	Vicerrectoría de Administración y Finanzas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
procesos y la provisión de información para la toma de decisiones.	la correcta gestión de los procesos institucionales.			
	Mejoramiento de la plataforma de acceso web a los sistemas de información institucionales, con el objetivo de entregar a la comunidad universitaria herramientas de autogestión y acceso a la información de acuerdo con sus necesidades, a través de un portal de acceso unificado y con soporte multidispositivo.	2021-2022	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Tecnológicos Facultades
	Consolidación de la plataforma del sistema de gestión del aprendizaje (LMS) como la principal herramienta para la planificación y administración de los programas de estudio y de interacción entre docentes y estudiantes.	2021	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Tecnológicos Dirección de Biblioteca y Recursos de Información
	Mejoramiento continuo de la infraestructura de red wifi y conectividad en los campus y sus dependencias.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Tecnológicos
	Fortalecimiento de la actualización, mantención y renovación de los recursos tecnológicos, de acuerdo con lo establecido en las políticas y las necesidades institucionales.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Tecnológicos
	Modernización de la plataforma tecnológica de operación y desarrollo de sistemas de información para la gestión institucional.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Tecnológicos
	Seguimiento y evaluación de la administración y gestión de las tecnologías de información de la Universidad.	2021-2025	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Recursos Tecnológicos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
5) Mejorar los niveles de posicionamiento, comunicación e imagen de la Universidad en sus grupos de interés.	Consolidación de la marca Institucional como una universidad de calidad, promotora y agente de cambio en los temas prioritarios de su proyecto institucional.	2021-2025	Dirección de Comunicaciones	Dirección de Planificación y Desarrollo
	Fortalecimiento del posicionamiento de la marca en los públicos objetivos: estudiantes, egresados, empleadores, socios estratégicos y comunitarios.	2021-2022	Dirección de Comunicaciones	Dirección de Vinculación con el Medio Facultades
	Fortalecimiento de la estrategia comunicacional interna para consolidar el sentido de pertenencia y la cohesión institucional.	2021-2022	Dirección de Comunicaciones	Dirección de Gestión de Personas
	Mejoramiento de la estrategia de difusión de los programas de formación, con énfasis de los programas postgrados y educación continua para incrementar su postulación y ocupación de vacantes.	2021-2025	Vicerrectoría Académica	Dirección de Admisión Centro de Extensión y Servicios Dirección de Investigación y Postgrado Facultades
	Seguimiento y evaluación del cambio de marca, de las comunicaciones y difusión de programas.	2021-2025	Dirección de Comunicaciones	Dirección de Planificación y Desarrollo

EJE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Consolidar el sistema institucional de aseguramiento de la calidad para garantizar la excelencia en su quehacer, el desarrollo del proyecto institucional y su cumplimiento, mediante la promoción de una cultura integral de la calidad, la generación de espacios de participación y la certificación por agencias externas.

CRITERIO DE VERIFICACIÓN	INDICADORES ESTRATÉGICOS	2019	2025
Propósitos que se definen y cuyo cumplimiento se evalúa de forma participativa y se ajustan para la mejora continua del quehacer institucional y son certificados a través de procesos de evaluación externa.	Nivel de acreditación institucional	Avanzado	Avanzado
	Porcentaje de programas de pregrado autoevaluados	72,7%	100,0%
	Años de acreditación de programas de pedagogía	4,25	5
	Porcentaje de programas de postgrado acreditados	0%	50%
	Unidades de Gestión con certificación externa de la calidad	33%	60%

OBJETIVO ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
1) Fortalecer el sistema institucional de aseguramiento de la calidad y de las condiciones organizacionales y de operación que lo permitan.	Consolidación de las condiciones organizacionales y de operación.	2021	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dirección de Calidad y Eficacia Institucional
	Fortalecimiento de los mecanismos de participación de la comunidad universitaria en el aseguramiento de la calidad e incorporación de los actores relevantes al proyecto institucional.	2021-2025	Dirección de Calidad y Eficacia Institucional	Comité Institucional de Calidad
	Fortalecimiento de las instancias de aseguramiento de la calidad en las Facultades y sus unidades académicas.	2021-2022	Facultades	Dirección de Calidad y Eficacia Institucional
	Ampliación de los procesos de certificación de la calidad a todas las unidades de gestión que proveen servicios a los distintos estamentos de la comunidad universitaria.	2021-2023	Vicerrectorías Secretaría General	Dirección de Calidad y Eficacia Institucional
	Actualización de las políticas y normativas institucionales de acuerdo con los criterios y estándares del sistema nacional de aseguramiento de la calidad.	2021-2023	Dirección de Calidad y Eficacia Institucional	Secretaría General
	Seguimiento y evaluación del sistema de aseguramiento de la calidad.	2021-2025	Dirección de Calidad y Eficacia Institucional	Dirección de Planificación y Desarrollo
2) Fortalecer los procesos de planificación estratégica a nivel	Formulación e implementación de planes de desarrollo periódicos de las Facultades en base a	2021-2025	Facultades	Dirección de Calidad y Eficacia Institucional Dirección de Planificación y

OBJETIVO ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
de Facultades y las unidades académicas.	análisis estratégicos de sus áreas.			Desarrollo
	Formulación e implementación de planes de desarrollo periódicos de las Unidades Académicas en base a análisis estratégicos de sus áreas.	2021-2025	Unidades Académicas	Dirección de Calidad y Eficacia Institucional Dirección de Planificación y Desarrollo
	Seguimiento y evaluación de los procesos de planificación y sus resultados.	2021-2025	Facultades	Dirección de Calidad y Eficacia Institucional Dirección de Planificación y Desarrollo
3) Fortalecer los procesos de autoevaluación de las distintas funciones académicas de la Universidad, para el mejoramiento de su gestión.	Fortalecimiento de los procesos autoevaluación en los programas de formación de pregrado, postgrados y formación continua.	2021-2025	Facultades Vicerrectorías	Dirección de Calidad y Eficacia Institucional
	Seguimiento de la implementación y resultados de los planes de mejora derivados de los procesos de autoevaluación en los programas de pregrado, postgrado y educación continua.	2021-2025	Dirección de Calidad y Eficacia Institucional	Facultades Vicerrectorías
	Implementar procesos sistemáticos de autoevaluación de las actividades de investigación, innovación y creación en las unidades académicas responsables, así como, de las actividades de divulgación de sus resultados.	2021-2025	Dirección de Investigación y Postgrado	Dirección de Calidad y Eficacia Institucional
	Consolidar los procesos de autoevaluación de las actividades de vinculación con el medio a nivel institucional y de	2021-2025	Dirección de Vinculación con el Medio	Dirección de Calidad y Eficacia Institucional

OBJETIVO ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	CORRESPONSABLE
	las unidades académicas.			
	Seguimiento y evaluación de los procesos de autoevaluación, acreditación y certificación.	2021-2025	Dirección de Calidad y Eficacia Institucional	Dirección de Planificación y Desarrollo
4) Garantizar la disponibilidad, acceso y uso de la información para el análisis y evaluación del cumplimiento de los propósitos institucionales.	Implementación de paneles de indicadores que permitan acceder a información en los distintos niveles institucionales y áreas organizacionales.	2021	Dirección de Planificación y Desarrollo	Dirección de Calidad y Eficacia Institucional
	Sistematización y análisis de información para la gestión y toma de decisiones en todos los niveles institucionales y áreas organizacionales.	2021-2025	Dirección de Planificación y Desarrollo	Dirección de Calidad y Eficacia Institucional
	Incorporación de los actores externos en la recopilación de información respecto de las necesidades y demandas del entorno relevante para la institución.	2021-2025	Dirección de Planificación y Desarrollo	Dirección de Calidad y Eficacia Institucional
	Seguimiento y evaluación de la disponibilidad, acceso, uso y análisis de la información en todos los niveles institucionales y áreas organizacionales.	2021-2025	Dirección de Planificación y Desarrollo	Dirección de Calidad y Eficacia Institucional

III. PROYECCIÓN DE FLUJOS FINANCIEROS

Proyección de los Flujos de Fondos 2021 – 2025 (En miles de pesos)

Año	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS	23.624.878	24.788.922	26.322.323	31.197.285	33.975.153
INGRESOS OPERACIONALES	21.458.494	22.610.569	24.151.482	25.694.989	27.364.892
Derechos y Aranceles	4.990.188	5.398.772	5.897.692	6.401.128	7.052.045
Ventas de Bienes y Servicios	315.046	397.286	482.011	496.027	510.458
Ingresos de Transferencias Corrientes	16.153.260	16.814.512	17.771.779	18.797.833	19.802.389
INGRESOS DE CAPITAL	2.060.000	2.067.500	2.055.000	5.377.640	6.475.140
Aportes de Instituciones	0	0	0	0	0
Venta de Activos	0	0	0	3.325.140	3.325.140
Recuperación de Préstamos	120.000	130.000	120.000	120.000	120.000
Ingresos Financieros	140.000	137.500	135.000	132.500	130.000
Endeudamiento	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	2.900.000
INGRESOS TRIBUTARIOS	106.385	110.853	115.841	124.656	135.121
EGRESOS	23.535.221	24.706.580	26.049.316	31.124.481	33.936.562
GASTOS OPERACIONALES	21.362.500	22.336.146	23.433.175	24.929.960	26.542.324
Gastos de Personal	15.828.721	16.653.394	17.570.438	18.853.444	20.214.868
Gastos de Consumo	5.333.779	5.492.752	5.682.738	5.906.516	6.167.456
Gastos por Transferencia	200.000	190.000	180.000	170.000	160.000
EGRESOS DE CAPITAL	2.120.721	2.317.434	2.562.140	6.139.520	7.338.239
Gastos de Inversión	1.915.002	1.993.869	2.076.793	5.492.390	6.430.459
Servicio de la Deuda	205.719	323.565	485.347	647.130	907.779
EGRESOS TRIBUTARIOS	52.000	53.000	54.000	55.000	56.000
SALDO DEL EJERCICIO	89.657	82.342	273.007	72.804	38.590
SALDO INICIAL	2.450.543	2.540.200	2.622.542	2.895.550	2.968.354
SALDO FINAL	2.540.200	2.622.542	2.895.550	2.968.354	3.006.944
FONDO DE RESERVA	1.847.547	1.951.154	2.059.703	2.177.342	2.300.613
SALDO DESPUES FONDO DE RESERVA	692.654	671.389	835.847	791.012	706.331

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Programas de Pregrado					
Número de Programas	28	29	30	31	32
Matrícula Total de Estudiantes	7.170	7.373	7.589	7.806	8.034
Matrícula de Estudiantes Nuevos	1.635	1.676	1.718	1.761	1.806
Matrícula de Estudiantes Antiguos	5.535	5.697	5.871	6.045	6.228
Derecho de Matrícula y Arancel Promedio en M\$	\$ 3.148	\$ 3.284	\$ 3.445	\$ 3.597	\$ 3.746
Arancel Regulado Promedio en M\$	\$ 2.348	\$ 2.698	\$ 2.791	\$ 2.881	\$ 2.985
Programas de Postgrado					
Número de Programas	4	5	6	7	7
Matrícula Total de Estudiantes	77	106	144	187	217
Matrícula de Estudiantes Nuevos	32	50	65	80	80
Matrícula de Estudiantes Antiguos	45	56	79	107	137
Derecho de Matrícula y Arancel Promedio en M\$	\$ 2.508	\$ 2.600	\$ 2.630	\$ 2.706	\$ 2.787

IV. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este quinto Plan de Desarrollo Estratégico para el período 2021-2025, se basa en el análisis estratégico proporcionado por el diagnóstico interno y externo, permitiendo identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Universidad, las que quedaron operacionalizadas por medio de una matriz FODA.

El análisis proporcionó la información necesaria para el planteamiento de objetivos estratégicos, objetivos específicos y líneas de acción que permitirán el logro de estos.

El proceso se desarrolló de manera integrada con el proceso de autoevaluación institucional, proporcionando este, un marco y una estructura para el análisis interno.

Para el diagnóstico externo se realizó por medio del análisis sobre las principales variables externas que afectan el funcionamiento y desarrollo del sistema de educación superior, además, se incorporaron estudios como el imagen y posicionamiento de la Universidad y el Barómetro de la Educación Superior (MORI).

El análisis también consideró el estudio de la leyes, normativas y criterios que afectan y afectarán en los años futuros el sistema de educación superior.

Este proceso fue liderado, orientado y supervisado por Rectoría y el Comité Ejecutivo, siendo coordinado por la Dirección de Planificación y Desarrollo.

Se realizó una participación de la comunidad universitaria, en dos niveles: por una parte, la de los directivos y sus equipos académicos y profesionales mediante su integración en las comisiones de autoevaluación por área y, por otra, de los académicos, estudiantes y personal de gestión mediante su colaboración por medio de los mecanismos de consulta que se instalaron para el levantamiento de información.