



*Salesiana*

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SILVA HENRÍQUEZ

## PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ

Discurso del Rector Dr. Galvarino Jofré Araya sdb  
en la XV Jornada de Evaluación Institucional  
Lo Cañas, 31 de julio 2018



*Salesiana*

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SILVA HENRÍQUEZ

## PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ

Discurso del Rector Dr. Galvarino Jofré Araya sdb  
en la XV Jornada de Evaluación Institucional  
Lo Cañas, 31 de julio 2018



## PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ

Estimados integrantes de la Comunidad de la Universidad Católica Silva Henríquez, estamos iniciando la decimoquinta Jornada de Evaluación Institucional de nuestra Universidad, instancia con lo que empezamos también el proceso de planificación estratégica que nos permitirá visualizar la Institución que queremos para los próximos años.

Cabe hacer notar, que en este proceso se **debe reflejar una continuidad** con lo que hemos venido realizando desde hace 36 años, **además de una discontinuidad** porque el contexto de la educación superior en Chile se ha vuelto cada vez más complejo y presenta, por lo mismo, nuevas exigencias... comenzando por lo establecido en el primer artículo de la ley de educación superior:

*“La educación superior es un derecho, cuya provisión debe estar al alcance de todas las personas, de acuerdo a sus capacidades y méritos, sin discriminaciones arbitrarias, para que puedan desarrollar sus talentos; asimismo, debe servir al interés general de la sociedad y se ejerce conforme a la Constitución, la ley y los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentren vigentes.”*

Esta concepción de educación superior ‘como un derecho social’ es una gran noticia para un número significativo de familias de nuestro país, esto porque la gran mayoría reconoce que **la educación es una potente palanca de movilidad social, pero que exige trabajo y esfuerzo personal y en ello precisamente consiste el mérito.**

Por lo tanto, la gratuidad que se genera producto de esta concepción para los estudiantes provenientes de las familias pertenecientes a los seis primeros deciles<sup>1</sup>, además de los parámetros que se establecen para el cálculo del valor que deberán cancelar los estudiantes, en el caso que excedan los años de formación

---

1. Art. 103: Las instituciones de educación superior que accedan al financiamiento institucional de que trata este título deberán otorgar estudios gratuitos a los estudiantes que, de acuerdo a la condición socioeconómica

preestablecidos para la carrera cursada<sup>2</sup> es una buena noticia porque estamos en un escenario en que cada vez más el ascenso en la escala social depende de las capacidades, talentos y habilidades, naturales o adquiridas y menos de la condición socioeconómica o de la clase social.

Por otra parte, en el artículo tres, la nueva ley indica lo que el Estado de Chile espera de las universidades, públicas y/o privadas, del país:

*“Las universidades son instituciones de educación superior cuya misión es cultivar las ciencias, las humanidades, las artes y las tecnologías, así como también crear, preservar y transmitir conocimiento, y formar graduados y profesionales. Corresponde a las universidades contribuir al desarrollo de la cultura y la satisfacción de los intereses y necesidades del país y sus regiones. Éstas cumplen con su misión a través de la realización de la **docencia, investigación, creación artística, innovación y vinculación con el medio**. La formación de graduados y profesionales se caracteriza por una orientación hacia la búsqueda de la verdad y hacia la capacidad de desarrollar pensamiento autónomo y crítico sobre la base del conocimiento fundamental de las disciplinas.”<sup>3</sup>*

A partir de lo anterior, para nuestra Universidad se transforma en un desafío pensarse y proyectarse como una institución de educación superior más compleja porque debemos asumir decididamente: el incremento de la investigación científica y/o aplicada; la vinculación con el medio, la que tendremos que fortalecer desde las escuelas (porque estamos llamados a comprometer a docentes y estudiantes en esta tarea), la creación artística y la innovación... dimensiones que para nosotros, hasta el momento, permanecen inexploradas.

A partir de lo anterior, me parece oportuno dar una nueva mirada a la MISIÓN que como Universidad nos hemos dado, asumiendo los desafíos que nos plantea el

---

que la ley disponga, cumplan los siguientes requisitos: a) Ser chileno, extranjero con permanencia definitiva, o extranjero con residencia, y respecto a éste último caso, que haya cursado la enseñanza media completa en Chile; b) No poseer un título técnico de nivel superior, ni un título profesional o una licenciatura; ni un título o grado académico reconocido o revalidado en Chile, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 109 de esta ley. Se entenderá que cumplen este requisito los estudiantes que hayan obtenido una licenciatura en carreras o programas de estudio conducentes a un título profesional, mientras no obtengan este último.

2. Cfr. Art. 108 – 109 de la ley de educación superior... lo cual marca una intervención directa del Estado en el financiamiento de las instituciones de educación superior.
3. Es importante señalar que como Universidad Católica, a partir de lo señalado por la Ex Corde Ecclesiae (16-17), estamos desafiados a ser una unidad viva de organismos, dedicados a la investigación de la verdad, promoviendo el diálogo entre fe y razón, de modo que se pueda ver más profundamente cómo éstas se encuentran en la única verdad.

actual contexto, mi propuesta para renovar la misión es la siguiente:

*Transformar la UCSH en una universidad de mayor complejidad (intencionada vinculación con el medio; investigación [científica y/o aplicada]; creación artística; innovación y una formación de posgrado de calidad) al servicio de los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos... aportando a la sociedad chilena un modelo inclusivo de educación universitaria de calidad.*

Ahora bien, para abordar la Evaluación Institucional estamos llamados a asumir una perspectiva que nos permita apropiarnos del quehacer institucional, considerando la organización que nuestra Universidad se ha dado... me parece que la propuesta que realiza Hax (2013)<sup>4</sup> y Hax y Ugarte (2014)<sup>5</sup> nos pueden servir para realizar no sólo la evaluación institucional, sino también la planificación estratégica de la UCSH.

Al iniciar este trabajo, conviene señalar que la planificación requiere de un diálogo entre los diversos constituyentes presentes en la UCSH, con el propósito de llegar a un consenso, en lo posible aportando un contagioso entusiasmo al quehacer universitario, que se traduzca en una agenda estratégica, pragmática que capte los principales programas de acción que la institución debe realizar. Si pensamos de ese modo, es difícil no reconocer los grandes méritos que tiene el llevar adelante un proceso de planificación estratégica adecuado. **Es importante reiterar que lo central es el proceso**, que implica este amplio diálogo en el cual podamos libremente discutir, sin restricciones, el estado actual en que se encuentra la universidad y lo que es preciso realizar para mejorar las condiciones existentes.

Hay un elemento muy relevante que se debe destacar: la UCSH ha de ser una institución estrictamente basada en la meritocracia<sup>6</sup>, porque lo que ha predominar es la búsqueda de un elitismo intelectual que sea compartido por todos sus integrantes (estudiantes, profesores, administrativos...). A partir de lo anterior, el proceso de planificación se ha de basar en un diálogo abierto, en el cual se rompan las jerarquías,

---

4. Hax, A. (2013). El modelo delta. Reinventando la estrategia de tu negocio. Santiago: Universidad Diego Portales.

5. Hax, A.; Ugarte, J.J. (2014). Hacia la gran universidad chilena. Un modelo de transformación estratégica. Santiago: UC.

6. La meritocracia es un sistema basado en el mérito. Esto es, las posiciones jerarquizadas son conquistadas con base al merecimiento, en virtud, del talento, educación, competencia o aptitud específica para un determinado puesto de trabajo. La sociedad meritocrática suele integrar el concepto de talento con esfuerzo.

y convoque a todos los actores centrales para que puedan aportar en la realización de un diagnóstico en profundidad respecto de la realidad actual y la definición de las tareas claves para una transformación adecuada.

La estrategia ha de ser abordada como una gestión del cambio; en efecto, este cambio es una fuerza imperativa en todo el contexto institucional; el mundo es dinámico y, por eso, el entorno nos está planteando cada día nuevos desafíos. Como decía al inicio, el actual contexto y la nueva ley de educación superior, entre otros, nos desafía, por tanto, a no anclarnos en el pasado ni a quedarnos en el presente obligándonos a pensar el futuro de manera creativa<sup>7</sup>.

Este proceso de planificación está diseñado para ser altamente inclusivo: generar un ambiente y un espacio que nos permitan hacer una reflexión y un diagnóstico que lleven a la definición de una agenda dirigida hacia las transformaciones deseadas.

## Hacia una transformación estratégica de la UCSH

Como señalan Hax y Ugarte (2014), la esencia de una estrategia exitosa es lograr vínculos afectivos entre los constituyentes<sup>8</sup> y nuestra universidad. La esencia del vínculo es la atracción, satisfacción y la mantención de relaciones permanentes con cada uno de esos constituyentes. Allí radica el factor clave de nuestra estrategia y del nuevo modelo de planificación propuesto.

- 
7. Barnett sostiene que las universidades debiesen ser un espacio para la creatividad, cuestión que implicaría considerar por lo menos los siguientes niveles: una creatividad epistémica (como el ethos de la creatividad puede ser desarrollado en/por una institución); una creatividad pedagógica (no es sólo una cuestión de desarrollo tecnológico sino que también contempla las relaciones pedagógicas, la autonomía alcanzada por los estudiantes, los espacios de aprendizaje, y los objetivos del currículum); un aprendizaje creativo (involucra la creatividad de los estudiantes y la realización de sus aprendizajes); un ambiente creativo (la universidad interactúa con su contexto ampliado [en sus actividades internacionales, en sus conexiones con las esferas profesionales y empresariales, en los modos en los que se articula con la comunidad]); una creatividad reflexiva (se evidencia en la capacidad de la universidad para forjar evidencias empíricas sobre sí misma y en su desarrollo basado en políticas y estrategias, en la capacidad de autocrítica de sus actividades, en su apertura a una amplia discusión sobre sus posibilidades futuras). Barnett, R. (2015). Hacia la universidad creativa, en: <http://programasiglo21.rec.uba.ar/sites/default/files/public/Ronald%20Barnett.pdf>
  8. Por constituyentes entendemos a los diversos integrantes de la comunidad universitaria: **Estudiantes:** diurnos y vespertinos; futuros postulantes; PACE; Bachillerato; de las carreras de cada una de las facultades; magister profesional; de educación continua; exalumnos. **Académicos:** de planta ordinaria (titular; asociado; asistente); de planta adjunta (asociado adjunto; asistente adjunto; instructor adjunto); además de: investigador adjunto y profesor visitante. **Administrativos:** de unidades académicas (decanos de

Para nosotros, en la UCSH, los constituyentes son: los estudiantes, los académicos, los administrativos, los colegios, las empresas y la sociedad en su conjunto. Estos son quienes reciben y se benefician del resultado de la actividad que genera nuestra universidad, así como aquellos que aportan y contribuyen a su operación y financiamiento. Para cada uno de ellos debemos definir una proposición de valor, que en lo posible cumpla con cuatro características:

- **Diferenciación:** esto implica que estemos proporcionando algo que sea único y singular. Esta es la mejor forma de protegernos de la ‘comoditización’ (formación de materia prima), que nos lleva a la imitación y mediocridad. Por ejemplo: la manera en que estamos diseñando los procesos formativos para facilitar los procesos de aprendizaje de nuestros estudiantes.
- **Durabilidad:** con esto establecemos que la diferenciación de nuestra propuesta de valor sea sostenible en el tiempo, y por consiguiente no estemos obligados a redefinir nuestro posicionamiento permanentemente.<sup>9</sup>
- **Valor agregado:** la idea detrás de este concepto es que la proposición de valor establezca beneficios significativos, que sean compartidos tanto por la universidad como por cada uno de sus constituyentes.
- **La creación de vínculo:** nuestro conocimiento y acercamiento con cada uno de nuestros constituyentes nos hace crear formas indisolubles que definen nuestra relación. Por ejemplo: con los buenos estudiantes de colegios ubicados en las zonas periféricas de la región metropolitana.

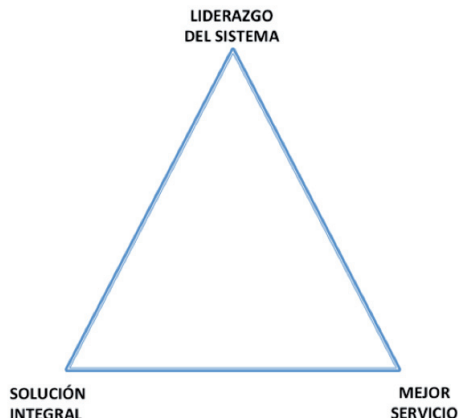
Como vemos en la figura N° 1, el modelo identifica tres posibilidades de estrategias muy diferentes para alcanzar el objetivo de crear estos vínculos con cada uno de nuestros constituyentes. Las tres opciones a las que nos referimos para alcanzar este vínculo afectivo con el constituyente son el **mejor servicio, soluciones integrales y liderazgo del sistema**. Inicialmente se presentan como si fuesen formas completamente diferentes de posicionar a la Universidad. Sin embargo, veremos que una estrategia sofisticada actúa simultáneamente en cada vértice del triángulo, dependiendo de la manera que se elija para servir las diversas necesidades de cada constituyente.

---

facultad; directores de escuelas; jefes de departamento; jefes de programas); unidades centrales (rectoría; vicerrectoría académica; vicerrectoría de identidad y desarrollo estudiantil; vicerrectoría de administración y finanzas; dirección de planificación y desarrollo; secretaría general); centros especializados: extensión y servicios (CES); de atención a la comunidad (CEAC); clínica jurídica.

9. Posicionamiento de nuestra Universidad que estamos investigando, en este nuevo contexto, para tener claridad del cómo nos percibe el entorno, nuestros estudiantes actuales y futuros, los empleadores...

Figura N° 1



## Mejor Servicio

El posicionamiento del **mejor servicio** se basa en la forma clásica de la competencia. Por ejemplo: los estudiantes que postulan a la UCSH son atraídos de manera principal por el prestigio de la institución. Sin embargo, **si la universidad quisiera mantener la atracción de estos postulantes podría optar por dos caminos: entregar una ventaja asociada a un menor valor de los aranceles o a través de la diferenciación de su oferta formativa, presentando rasgos únicos que el postulante valore.**

Si acogemos este modelo y escogemos la opción de bajo costo, invariablemente esto nos vuelca a una oferta de servicios y productos que tienden a ser estandarizados, lo que se convierte en una oferta 'comoditizada'. El estudiante, en el caso de nuestro ejemplo, es genérico, masivo y sin rostro. Un parámetro relevante para nosotros son las propuestas de las demás universidades... a quienes observamos para evaluar nuestra oferta. La fuerza motriz es la economía del servicio y la innovación se centra solo en procesos internos para su desarrollo.

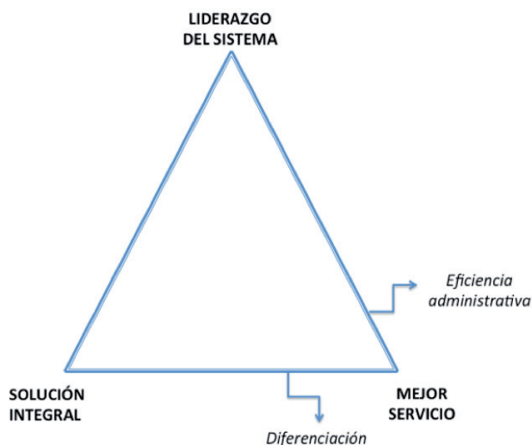
La limitación más importante de esta visión es que genera la mínima vinculación afectiva con el constituyente, el alumno que postula a la UCSH, en nuestro ejemplo. Así, la institución es más vulnerable a la oferta de otras universidades, lo que a menudo conduce a la imitación, lo que a su vez resulta en rivalidad (competencia) y convergencia (estandarización). El peor de todos los escenarios, como hemos dicho, es la 'comoditización' de la universidad, en la cual todos los participantes proponen



ofertas muy similares, que hacen imposible el liderazgo y la diferenciación. **A pesar de las limitaciones inherentes a esta posición estratégica, ella es por lejos la que invariablemente se adopta cuando no se hace una reflexión profunda sobre las alternativas disponibles.**

A continuación, vamos a describir con mayor detalle las dos posiciones que son relevantes para la estrategia de ‘mejor servicio’, tal como se muestra en la figura N° 2:

Figura N° 2



- **Eficiencia administrativa:** esta posición denota la innegable necesidad que cualquier organización tiene, sin importar su naturaleza, de ser cuidadosa en la manera en que se emplean y administran sus bienes y activos. Ser una entidad sin ‘fines de lucro’ no significa que seamos descuidados e ineficientes. Simplemente significa que la estructura de costos tiene una connotación ligeramente diferente en términos del rol que juega, pero es todavía un asunto de gestión altamente relevante... más aún en el actual contexto de la educación superior.

Por tanto, es preciso enfocarse en alcanzar un alto nivel de eficiencia en cada detalle de las obligaciones administrativas y en la gestión de los aspectos físicos y financieros de la universidad. **Es imperativo que los directivos – rector, vicerrectores, decanos, directores de escuelas, responsables de unidades de gestión... – desarrollen mediciones de desempeño apropiadas y promuevan la conciencia de los costos en toda la organización...** no podemos poner en riesgo la viabilidad de nuestra institución.

- **Diferenciación:** se trata de un intento por incorporar al servicio académico algunas características o prestaciones que lo hagan diferente del resto, incorporando originalidad y unicidad en lo que hacemos y en los servicios que producimos, y que, para nuestro ejemplo, el postulante valore lo suficiente como para preferir la oferta que hacemos.

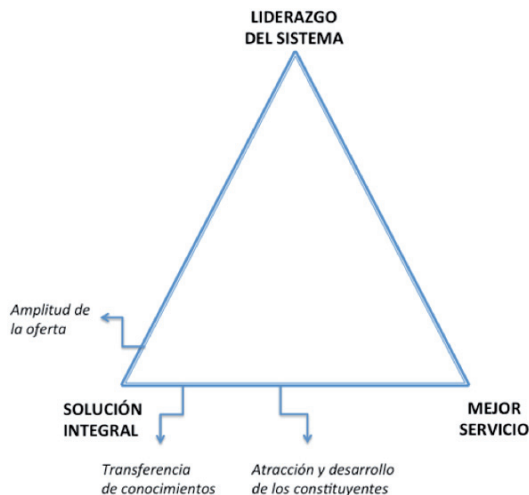
El problema es que tan pronto que un innovador programa académico es conocido y aceptado, las otras universidades intentarán imitarlo. Por lo tanto, cualquier tipo de ventaja que se genere será de corto plazo. Debido a que es solo la originalidad del programa lo que atrae a este postulante, cuando emerge una oferta equivalente o mejorada, este lo abandonará. A pesar de las limitaciones inherentes a esta opción estratégica, es lejos la más ampliamente adoptada y es por defecto la posición asumida por aquellas instituciones que deliberadamente no consideran otras opciones.

Las universidades pueden ciertamente alcanzar excelencia siguiendo una estrategia de mejor servicio, pero es una opción limitada. Aunque algunas universidades de excelencia pueden superar el reto de jugar en esta arena, las ventajas obtenidas son inevitablemente de corta duración.

## **Solución Integral: Hacia una vinculación afectiva con el constituyente**

Bajo el concepto de solución integral, el foco de atención cambia efectivamente desde el servicio o programa hacia el constituyente. Ello representa un giro de ciento ochenta grados de la opción de mejor servicio. La preocupación central ya no radica en las economías para su provisión, sino en los elementos que definen una experiencia o trayectoria exitosa de nuestros constituyentes y por idear e implementar nuevas formas de ayudarlos a incrementar esos éxitos y logros. La forma de obtener una solución integral para el constituyente compromete tres actividades fundamentales, que son las que ilustramos en la figura N° 3: ***atracción y desarrollo del constituyente, transferencia de conocimiento y amplitud de la oferta.***

Figura N° 3



La correcta identificación del constituyente y la posibilidad de apuntar hacia él de manera adecuada son desafíos incluso más importantes en un ambiente 'sin fines de lucro', como el nuestro, que en uno 'con fines de lucro'. El concepto constituyente debiera también ser ampliado, para incluir no solo a los destinatarios de la actividad que genera la universidad, sino también a aquellos que aportan y contribuyen a su operación y financiamiento. Propositiones de valor creativas e innovadoras deberían comprometerse para cada constituyente relevante, dándole a cada uno una fisonomía particular.

Cuando nos enfocamos en el constituyente, debemos identificar creativamente la forma de responder a sus necesidades, de manera diferenciada, confiados en encontrar modos nuevos de usar los conocimientos y competencias de nuestra universidad para mejorar su desempeño. Nos parece importante destacar en este momento que muchas veces, en vez de centrarnos exclusivamente en nuestra universidad, debemos entender que ella no opera aisladamente, sino que es parte de un contexto que podríamos llamar 'Universidad Extendida'<sup>10</sup>. Esto involucra a toda una red de participantes, la cual es crítica para posicionar la universidad dentro de un ambiente de integración y cooperación.

10. Entendemos por universidad extendida a aquella institución que favorece la inclusión y la integración vertical que permite la participación de diversas generaciones, así como la integración horizontal que promueve la intersectorialidad y la internacionalización, generando un ambiente altamente innovador.

- **Atracción y desarrollo del constituyente:** la atracción y el desarrollo del constituyente implica la generación de un vínculo. El tema central es la atracción, satisfacción y retención del constituyente. La atracción depende de una oferta singular y creativa; la satisfacción es que esta oferta realmente cubra necesidades y aspiraciones importantes del constituyente; la retención es que sepamos renovar esta oferta, de manera de hacerla relevante durante todo el ciclo de vida del constituyente.

Este paso es una prueba real de la creatividad y la relación única que nos gustaría establecer con cada uno de ellos. Para esto es fundamental definir apropiadamente a cada constituyente e identificar los diferentes segmentos que nos ayudan a producir una proposición de valor diferenciada. Para atraer y desarrollar a estos constituyentes, necesitamos ofrecerles interés, originalidad y unicidad, además de ir más allá de lo convencional; luchar contra la ‘comoditización’ de los servicios o productos que estos mismos constituyentes podrían estar recibiendo de organizaciones similares.

Estamos seguros que cada uno de nosotros comprende cabalmente lo que significa la universidad en nuestras vidas. La experiencia que recibimos al ser parte de ella nos marca de modo indeleble y genera una relación de compromiso y afecto que raramente se establece con otro tipo de instituciones.

La esencia de una gestión adecuada no es necesariamente lograr un posicionamiento en el cual superamos a nuestros competidores. Cuando actuamos así, caemos en una trampa muy seria, que es centrarnos en el pasado, contrastar lo que hemos hecho en relación con nuestros competidores más importantes y luego buscar la forma de superar a nuestros competidores. Esto normalmente lleva a una imitación y congruencia, lo que a su vez nos conduce a la ‘comoditización’. Ello implica que no hay maneras de diferenciarnos, con lo que nos vemos privados de alcanzar el liderazgo y la excelencia.

Como decíamos, la esencia de la gestión es crear lazos de afecto, de cercanía y la creación de un vínculo inquebrantable. En una forma un poco pueril, el vínculo establece barreras de entrada y de salida. Las barreras de salida impiden que nuestro constituyente nos abandone, ya que la relación esta basada en algo permanente que entrega beneficios para ambos. Las barreras de entrada hacen que sea muy difícil para un competidor penetrar en el ámbito de nuestros constituyentes.

- **Transferencia de conocimiento:** en muchas organizaciones sin fines de lucro, y en particular en la Universidad, esta dimensión es fundamental. En la Universidad, la transferencia de conocimiento se ubica incuestionablemente en el corazón de lo que puede entregarles a sus constituyentes. En este modelo, señalamos que no deberíamos limitar la visión de la UCSH como un simple motor capaz de desarrollar y entregar productos y servicios. Deberíamos transmitirles a nuestros constituyentes que podemos ayudarlos de muchas formas diferentes, dado que tenemos las capacidades y experiencia para ello. Así, deberíamos vernos como un conjunto de competencias y conocimientos acumulados, que pueden ser transferidos efectivamente al constituyente para que este logre sus objetivos.

Para ello necesitamos de una cuidadosa segmentación y de un conocimiento en profundidad de cada uno de nuestros constituyentes, con el fin de comprender eficazmente sus necesidades. Los variados canales de integración con ellos son una fuente de oportunidad para responder eficazmente al desafío de transferencia de conocimiento y para mejorar nuestra posición frente a ellos.

Es importante reconocer que la transferencia de conocimiento tiene matices muy distintos dependiendo de quién sea el que recibe este servicio. Los dos grandes actores son los académicos, que personalizan la fuente del conocimiento y los estudiantes que son los receptores de esta transferencia. Pero ello no es el único factor que determina la transferencia del conocimiento en la universidad. Hoy más que nunca concebimos el conocimiento como una parte integrante de las experiencias dentro del ciclo de vida completo de los miembros de la sociedad y, por consiguiente, el ámbito relevante de la universidad no es solo interno, sino también externo, casi sin limitaciones en su alcance.

Finalmente existe una transferencia de conocimiento más especializada, ya que la universidad es la que genera y acumula el conocimiento y por consiguiente es importante transferirlo a las instituciones responsables del desarrollo económico del país, las que principalmente son las organizaciones y/o empresas, tanto públicas como privadas.

- **Amplitud de la oferta:** el espíritu de esta dimensión es evaluar cuál va a ser el conjunto de servicios de nuestra oferta, determinado por nuestras capacidades existentes y potenciales para dar una respuesta de excelencia. En un extremo está una entrega completa, orientada a satisfacer todas las necesidades de nuestros constituyentes. En el contexto universitario esto implicaría programas de pregrado y posgrado – magister y doctorados –, programas de extensión y educación

continua, el otorgamiento de servicios e investigación especializada a distintos segmentos de la comunidad. Si esto no es posible, debemos optar por una oferta más enfocada, que concentre nuestra atención en programas y constituyentes específicos.

Conviene considerar que nuestras capacidades no solo residen en el interior de la UCSH, sino en la red completa de instituciones, empresas u organizaciones asociadas. Esta red es un bien estratégico de nuestra institución y un elemento vital para vincularnos efectivamente con el constituyente. Similares tipos de vinculación efectiva deberían desarrollarse con aquellos proveedores de servicios y bienes clave para la marcha de nuestra institución.

## Liderazgo del Sistema

La opción que hemos designado como ‘liderazgo del sistema’ implica que se ha establecido un posicionamiento totalmente dominante, en el cual gozamos de una capacidad que podríamos llamar monopólica. Ello implica que no hay otras opciones de igual alcance o calidad que la que nosotros estamos otorgando para satisfacer las necesidades de nuestros constituyentes. El ‘liderazgo del sistema’ es la opción estratégica de mayor significación, en la cual la totalidad del sistema gravita alrededor de nuestra universidad, incluyendo a todas las organizaciones, instituciones y empresas que son parte de nuestra red.

Antes pensábamos en el alcance de la estrategia en términos más bien estrechos, limitados a las capacidades de nuestra organización, la que recién ampliamos al hablar de ‘universidad extendida’ (nosotros, nuestra red y nuestros complementadores y proveedores). Este es un mecanismo de apoyo mucho más apropiado para proveer mejores servicios y productos hacia el constituyente.

Hay tres maneras de alcanzar este ‘liderazgo del sistema’. Ellas son: **canales de entrega, sistemas de soporte y valor intelectual.**

Figura N° 4



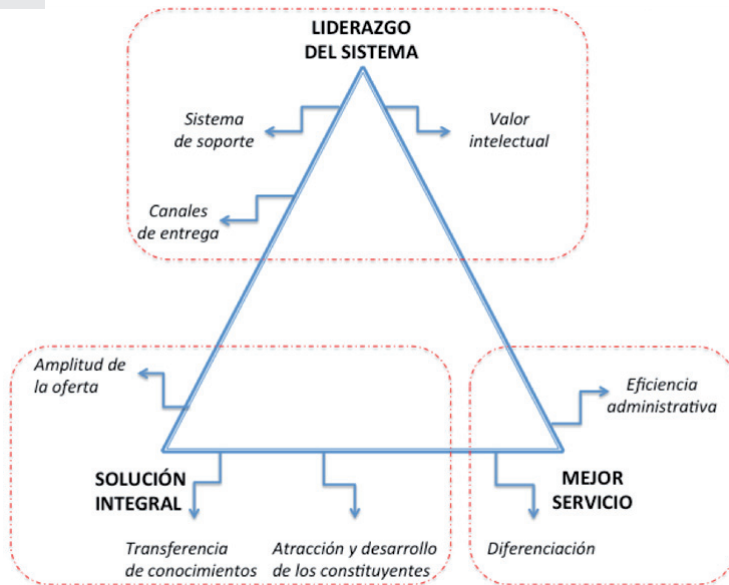
- **Canales de entrega:** aquí enfocamos nuestra atención en los medios por los que llegaremos a nuestros constituyentes. La búsqueda de una posición dominante requiere que determinemos el grado en que estos canales de entrega serán o no exclusivos para nosotros, y si es que existen barreras significativas que les dificultan a otras organizaciones competir por estos constituyentes.
- **Sistemas de soporte:** el énfasis de esta dimensión está puesto en el desarrollo de sistemas para ayudar a los constituyentes a alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, le pedimos a la organización que reflexione acerca de la importancia que juegan los sistemas en la conducción de sus actividades y, consecuentemente, en la medida en que ellos podrían darnos un cierto sentido de exclusividad que produce la consolidación. Esta forma de consolidación se basa en el despliegue de sistemas exclusivos, que se conectan con nuestros constituyentes de maneras únicas. Esto también podría generar una red que integra a todos los actores interesados en el servicio que estamos ofreciendo.
- **Valor intelectual:** en esta dimensión ponemos el énfasis en generar algo que tiene un sentido de liderazgo, valor único de las ideas, y en el carácter distintivo de los servicios y productos de nuestra universidad. Nos llama a enfocarnos en la calidad de nuestras actividades intelectuales y en el grado de liderazgo que le otorgarían a nuestra institución. Una forma fácil de obtener una protección al valor intelectual es a través del otorgamiento de patentes que reconocen la apropiación de los beneficios originados por una innovación intelectual.

Desgraciadamente, la mayoría de las innovaciones no son fáciles de patentar, y por consiguiente el logro de los derechos exclusivos de propiedad intelectual no es accesible. Sin embargo, ello no debería inhibirnos de la promoción agresiva del logro de iniciativas intelectuales, ya que ello genera una cultura estimulante para el desarrollo de la universidad.

La creación y acumulación de activos intelectuales, normalmente producto de una labor creativa de investigación, es uno de los sellos distintivos más importantes de una 'gran universidad'... en este punto tenemos un gran desafío.

En la figura N° 5 ilustramos mas claramente lo que representan estas ocho posiciones estratégicas, las ubicaremos en la figura del triángulo que hemos venido utilizando de manera que entendamos a todas en el contexto total del modelo.

Figura N° 5





## Focos Estratégicos de la UCSH

Respecto de los énfasis que orientarán el quehacer institucional (2020 – 2026) de la UCSH, les propongo cuatro focos estratégicos y que buscan asegurar el cumplimiento efectivo de la misión y el logro de la visión.

- **FOCO N° 1: Generación y transferencia de conocimiento en temas de niñez y juventud:** la Universidad centrará su quehacer en la generación y transferencia del conocimiento con apoyo de equipos multidisciplinarios, especialmente en áreas definidas como prioritarias para la institución<sup>11</sup>.
- **FOCO N° 2: Formación integral de las personas:** la Universidad contribuirá al desarrollo de programas educativos de calidad, pertinentes y acordes con nuestro modelo educativo, permitiendo entregar a nuestros estudiantes una experiencia universitaria enriquecida y acorde a nuestro sello valórico identitario<sup>12</sup>.
- **FOCO N° 3: Aporte al desarrollo local y nacional:** la Universidad comprometerá todas sus capacidades para convertirse en un actor destacado y fundamental del desarrollo de la región y del país aportando a la transformación de la sociedad, especialmente en las áreas definidas como prioritarias para la institución: niñez y juventud.
- **FOCO N°4: Optimización de la gestión y sostenibilidad institucional:** la Universidad mejorará continuamente la gestión interna y la optimización permanente de sus estándares de efectividad, eficacia y eficiencia para garantizar la sustentabilidad institucional.

---

11. Conviene recordar que la Ex Corde Ecclesiae (n° 30) sostiene que la tarea fundamental de una Universidad Católica "... es la constante búsqueda de la verdad mediante la investigación, la conservación y la comunicación del saber para el bien de la sociedad. La Universidad Católica participa en esta misión aportando sus características específicas y su finalidad". Además al ser ésta una Universidad Salesiana tiene como foco prioritario a los niños, jóvenes y sus familias, la este respecto las Constituciones Salesianas (n° 26) afirman: "El Señor indicó a Don Bosco, como primeros y principales destinatarios de su misión a los jóvenes, especialmente a los más pobres. Llamados a esa misma misión, nos percatamos de su extrema importancia: los jóvenes viven años en que hacen opciones de vida fundamentales, que preparan el porvenir de la sociedad y de la Iglesia..."

12. Don Bosco, desde el inicio de su misión, percibió el alcance social su obra, es por ello que realizó una opción por el trabajo en ambientes populares y, específicamente, en favor de los jóvenes pobres. En este contexto asume el compromiso de ofrecerles una propuesta educativa integral que les permitiese asumir responsabilidades profesionales y sociales, contribuyendo con ello a la promoción del grupo y del ambiente. Cfr. Constituciones Salesianas (n° 33). Siendo parte de la obra de Don Bosco, la UCSH se opone a cuanto favorece la miseria, la injusticia y la violencia, y busca cooperar con quienes construyen una sociedad más digna del hombre.

**Dos de estos focos responden a las áreas actualmente acreditadas: docencia de pregrado (foco 2) y gestión institucional (foco 4).** Para el próximo proceso de acreditación, de acuerdo a las nuevas exigencias de la CNA, la Universidad ha de acreditar además el área de **vinculación con el medio (foco 3)**. De ahí se deduce que la **investigación (foco 1)** es el menos desarrollado y, por tanto, el que requiere mayor desarrollo y atención en los próximos años, transformándose la generación y transferencia del conocimiento en una prioridad dentro de este plan de desarrollo estratégico.

El contexto en que nos corresponde seguir construyendo la Universidad Católica Silva Henríquez es bastante desafiante, sin embargo, sabemos que contamos con las capacidades para continuar aportando a este gran proyecto soñado y querido por el Cardenal Raúl Silva Henríquez.

Que tengamos un buen inicio de este trabajo de evaluación y proyección de nuestra Universidad.



# UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ

## **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**

San Isidro 182, 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)