|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | |  |  | |  |  | |
| Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2017-2021 |

Palabras del Rector

Estimada Comunidad UCSC:

Con gran satisfacción presentamos este Plan de Desarrollo Estratégico 2017 - 2021 que es el resultado de un trabajo colaborativo y participativo de toda nuestra comunidad universitaria y la culminación de un extenso y enriquecedor proceso que se inició en el mes de ……… del año pasado.

Este plan constituye un sano equilibrio entre tradición y modernización institucional. En efecto, nuestra Universidad nació hace 46 años como Sede Talcahuano de la Pontificia Universidad Católica de Chile, de los cuales los últimos 26 corresponden a la existencia autónoma como Universidad Católica de la Santísima Concepción. Han sido los sólidos principios y valores, contenidos fundamentalmente en nuestra Declaración de Principios y en el Proyecto Educativo, los que han guiado el crecimiento y posicionamiento de nuestra Casa de Estudios durante todos estos años, permitiendo hacer el bien en la región del Bío Bío y en las personas. Claramente, asumimos una identidad regional, así como una vocación y responsabilidad pública de aportar abiertamente al bien común que, como universidad católica, constituye nuestra razón de ser.

El panorama actual se caracteriza por múltiples incertidumbres, generadas a partir de la reforma de la educación superior que se encuentra en tramitación en el Congreso. Y también, el futuro naturalmente, se visualiza con cambios significativos propios de una sociedad globalizada sujeta a avances tecnológicos, altos niveles de competitividad y evoluciones políticas y económicas difíciles de predecir.

Como consecuencia del análisis estratégico externo e interno, detectamos la necesidad de actualizar nuestra misión y visión, adecuándolas a nuestra realidad presente y a los desafíos que se avecinan. Así, nuestro proyecto estratégico 2017 – 2021 presenta una renovación de la misión y visión de la universidad, que refleja con realismo la complejidad de nuestro quehacer, y recoge la aspiración y sueños de nuestra comunidad universitaria. A partir de esta misión y visión redefinidas, hemos trazado la ruta para potenciar la UCSC como una universidad compleja que contribuye al desarrollo de la región y del país, desde todos los ámbitos de su quehacer. Ello, nos permitirá responder adecuadamente a las oportunidades, desafíos y necesidades del futuro, tanto aquellas del entorno, como las que se originan al interior de la institución.

Como UCSC nos hemos entonces, fijado la meta de direccionar nuestro desarrollo hacia la transformación en una universidad compleja. Por dicha razón, ponemos el acento en el primer foco estratégico: generación y transferencia del conocimiento, pero sin desatender los otros tres focos, correspondientes a áreas en las cuales ya contamos con la acreditación institucional, a saber: formación integral de las personas, aporte al desarrollo de la comunidad local y nacional, y optimización de la gestión y sostenibilidad institucional. Cada una de estos cuatro focos estratégicos incorpora propuestas de valor y objetivos estratégicos, que se traducen en estrategias prioritarias que, medidos a través de una serie de indicadores institucionales, fortalecerán nuestra calidad académica y gestión.

Agradecemos a todos quienes participaron y aportaron con su mirada crítica y reflexión, a la construcción de este nuevo Plan de Desarrollo Estratégico: el Honorable Consejo Superior, las autoridades y directivos, los académicos, administrativos y estudiantes; todos ayudaron a plasmar y priorizar nuestros sueños, anhelos e intereses comunes en este documento que ahora sostienen en sus manos.

Así como el plan, se construyó con la participación de toda la comunidad universitaria, también compromete a cada uno de nosotros. Por ello, los convoco e invito a trabajar con entusiasmo, alegría y perseverancia en la consecución de las metas que nos hemos propuesto, aportando sus capacidades, esfuerzo y vocación al cumplimiento íntegro de nuestra misión y visión institucionales.

Un fraternal saludo para todos ustedes y que Dios bendiga nuestra Universidad en su camino futuro,

Christian Schmitz Vaccaro

Rector

Concepción, junio 2017

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Las Instituciones de Educación Superior se encuentran inmersas en un escenario de cambios y desafíos permanentes. En su calidad de agentes promotores del desarrollo de un país y de la sociedad mundial, crean conocimiento, permiten el acceso al mismo, lo transfieren y se vinculan bidireccionalmente con su entorno. Todas estas actividades deben gestionarse de modo eficiente y eficaz. Si bien la misión de las universidades es en esencia la misma de antaño, las exigencias actuales son diversas. La sociedad del conocimiento ha generado un modo diferente de hacer las cosas, poniendo en el centro del quehacer universitario no sólo la innovación y transferencia tecnológica, sino también la innovación social. Los procesos de enseñanza aprendizaje se desarrollan de otro modo y las competencias que la sociedad exige de los nuevos profesionales son también distintas. A lo anterior debe sumarse el particular momento que vive actualmente Chile, que discute una reforma a la educación superior y un proyecto de creación de un Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Las universidades albergan un gran número de personas y gestionan importantes procesos, montos de recursos y generan un gran impacto social en las localidades donde se insertan. Además, se han transformado en organizaciones complejas, que requieren una estructura orgánica y funcional que responda a los objetivos institucionales, para hacer frente de la mejor manera a las exigencias del medio. De allí nace la necesidad de definir un proyecto único, que involucre a todas las unidades, sus procesos y, por cierto, a todas las personas, que son el motor y esencia de toda organización. Para que este proyecto se materialice y se alcancen las metas propuestas, es fundamental que la comunidad universitaria se apropie de él, de modo colectivo e individual. De esta forma las universidades, valorando sus fortalezas y corrigiendo sus debilidades, logran aprovechar las oportunidades y enfrentar acertadamente las amenazas consiguiendo así liderar el cambio social necesario para un mundo más justo, más equitativo y más solidario.

La Universidad Católica de la Santísima Concepción ha culminado la elaboración de su cuarto Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, luego de un proceso de planificación participativo que ha considerado las opiniones de los miembros de la comunidad universitaria. Este nuevo plan de desarrollo estratégico constituye una herramienta que guía a la alta dirección de la UCSC y a las jefaturas de todas sus unidades académicas, docentes y administrativas, para lograr de forma alineada las metas definidas. En suma, permite a la Universidad reafirmar su misión y motivar a los integrantes de la comunidad para trabajar en pos de la visión institucional.

El proceso que culmina, liderado por la Dirección Superior, recoge la experiencia de los procesos anteriores y se ha caracterizado por la masiva participación de la comunidad universitaria y otros grupos de interés institucional o constituyentes, los que han intervenido en distintas instancias de consulta.

Este nuevo plan debe transformarse en una herramienta clave para la dirección estratégica institucional, que oriente de modo permanente su quehacer y permita movilizar los recursos necesarios para que los responsables de cada iniciativa alcancen las metas fijadas. Así se logrará el desarrollo de la UCSC en este escenario de cambios y desafíos permanentes en el que se desenvuelven las instituciones de educación superior.

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN

El proceso de planificación estratégica se realizó entre los meses de marzo de 2016 y abril de 2017 y consideró tres grandes etapas: Análisis institucional interno y externo (1), Definiciones estratégicas (2) y Operacionalización (3).

**1. Análisis institucional interno y externo**

Esta primera etapa consistió en analizar el contexto de la Educación Superior, evaluar el proceso de planificación que abarcó el período 2012-2016 e identificar, caracterizar y elaborar propuestas de valor para grupos de interés institucionales. Se consideró como insumo el proceso de autoevaluación institucional y de las carreras.

**2. Definiciones estratégicas**

Esta segunda etapa implicó redefinir la Misión, Visión y valores institucionales y realizar un diagnóstico de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Ello permitió avanzar en la definición de focos estratégicos, en la determinación de propuestas de valor, en la definición de objetivos estratégicos y la identificación de estrategias prioritarias para el período 2017 -2021.

**3. Operacionalización**

Esta tercera etapa requirió definir los indicadores estratégicos y metas para el período 2017-2021, para lo cual se analizó la trayectoria histórica, la planificación de los académicos (CDA) y su proyección año a año hasta el 2021. En esta última etapa se trabajó directamente con las Facultades e Institutos.



PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROCESO

Las principales actividades de este cuarto proceso de planificación estratégica fueron las siguientes:

* **Sesiones de Consejo Superior**

Se convocó al Consejo Superior e invitados especiales a soñar la Universidad en un total de 8 sesiones que se iniciaron en el mes de marzo de 2016 y que finalizaron en el mes de abril de 2017.

* **Focus Group**

Se realizaron un total de 14 “focus group”, con participación de 130 personas según el siguiente detalle:

* 49 estudiantes de las 4 sedes del Instituto Tecnológico (Cañete, Talcahuano, Chillán y Los Ángeles).
* 43 docentes de las 4 sedes del Instituto Tecnológico (Cañete, Talcahuano, Chillán y Los Ángeles).
* 8 representantes de establecimientos educacionales.
* 4 representantes de empresas.
* 5 titulados.
* 7 representantes de la Iglesia Católica.
* 7 representantes de servicios públicos.
* 8 estudiantes del Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE) de las comunas de Pinto, Laja, Cañete y San Pedro de la Paz.
* **Talleres participativos**

Se realizaron 3 talleres participativos orientados a estudiantes (47), académicos (60) y administrativos (58). Los participantes definieron la UCSC actual, con sus principales fortalezas y debilidades y posteriormente se les invitó a soñar y proyectar la Universidad.

* **Ponencias**

Con la finalidad de recoger la visión de otras instituciones de educación superior, se organizaron ponencias temáticas a cargo de destacados académicos externos, a saber:

* **“La Carrera Académica que queremos”**

Expositor: Sr.Ricardo Herrera Lara, Director de Análisis y Desarrollo Institucional de la Universidad de la Frontera.

* **” Contexto nacional e internacional de la Educación Superior y sus implicancias en el desarrollo estratégico de las Universidades”**

Expositores:

Sr. Andrés Bernasconi Ramírez, Profesor asociado de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, y el Sr. Enrique Fernández Darraz, Profesor de la Facultad de Educación de la Universidad de Tarapacá.

* “**Gestión del Cambio y Planificación Estratégica**”

Expositor: Sr. Ariel Areyuna Santiago, Coordinador General de Desarrollo Estratégico y Calidad de la Universidad Católica del Norte.

* **Talleres de Planificación Estratégica en Facultades e Institutos**

Con la finalidad de recoger información relevante de las Facultades e Institutos se realizaron un total de 9 talleres, entre los meses de noviembre y diciembre 2016. Estos talleres fueron dirigidos por profesionales de la Dirección de Gestión Estratégica y en ellos participaron 192 académicos de todas las Facultades e Institutos de la Universidad.

* **Taller con Direcciones Administrativas**

Para esta actividad fueron convocados los Directores y Jefes de Unidades de todas las Direcciones Administrativas de la Universidad y participaron un total de 31 personas.

* **Taller de proyección de metas en Facultades e Institutos**

Con la finalidad de proyectar las metas institucionales se trabajó con los respectivos Consejos de Facultad e Institutos comprometiendo el logro de indicadores y metas proyectados al año 2021.

PROCESO PARTICIPATIVO

Este proceso de planificación estratégica permitió recoger los aportes de toda la comunidad universitaria: estudiantes, administrativos y académicos para lo cual se realizaron convocatorias abiertas. Además, involucró al medio externo a través de diversas instancias de diálogo.

ETAPA 1: ANÁLISIS INSTITUCIONAL INTERNO Y EXTERNO

EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO 2012-2016

En la sesión ordinaria de junio del 2016 el Honorable Consejo Superior realizó un análisis de contexto y revisión de las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo Institucional 2012-2016.

El análisis de contexto contempló una presentación de la reforma al sistema universitario chileno, propuesta de modificaciones al Consejo de Rectores, política nacional docente y la revisión de indicadores comparables con otras instituciones de Educación Superior.

En dicha jornada se verificó además la revisión del cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico vigente, el que a diciembre de 2015 presentó un avance general promedio de un 85,3%. En la jornada se trabajó además en la revisión de cada una de las estrategias planteadas en el plan, las que se detallan a continuación:

LINEA 1 La Universidad como centro de generación de conocimiento y de formación de personas al más alto nivel académico

Se constató lo siguiente:

* Los Centros de alta productividad fueron creados de manera tardía y sin los recursos asociados.
* No se cuenta con Plan de reinserción de los académicos, lo que se ha traducido en cargas académicas excesivas en docencia.
* No existe un sistema de reconocimiento por cumplimiento de metas de productividad.
* No se ha logrado la atracción de postdoctorandos.
* Aumentó la cantidad de postgrados en la Universidad, pero no así en calidad.
* No se ha logrado la doble graduación en postgrado.
* No se ha logrado avanzar en la articulación curricular de pregrado con postgrado.

LINEA 2 La Universidad reconocida como centro de excelencia por la calidad de su docencia de pregrado

Se constató lo siguiente:

* Se requiere evaluar el impacto de los diversos mecanismos de apoyo a los estudiantes.
* Se debe avanzar en la articulación de los distintos niveles formativos.
* La institución debe avanzar en la formalización de mecanismos de apoyo que permitan fortalecer los convenios institucionales.
* Se requiere avanzar en la evaluación de los impactos de la capacitación pedagógica a través de indicadores de desempeño académico (retención y niveles de aprobación).

LINEA 3 La Universidad como centro destacado al servicio de la región y actor relevante en el desarrollo de la sociedad

Se constató lo siguiente:

* Los convenios con redes de colaboración no cuentan con recursos asociados.
* La oferta de servicios no presenta un nivel de desarrollo acorde a lo esperado.
* La Universidad no ha logrado avanzar en la captación de recursos por donaciones.
* Faltan mecanismos permanentes de relación con el medio empresarial a nivel institucional y fortalecer el vínculo sistemático con los titulados.
* No se ha definido una estrategia para atracción de estudiantes de colegios católicos.
* Se ha logrado avanzar en estrategias de admisión complementarias a la PSU.
* Solo el Instituto Tecnológico ha logrado avanzar en mecanismos formales de reconocimiento de aprendizajes previos.
* No se cuenta con un plan integral de apoyo a estudiantes talentosos en sus colegios.

LINEA 4 La Universidad como centro que posibilita el desarrollo integral de cada miembro de la comunidad universitaria

Se constató lo siguiente:

* No se cuenta con información respecto a lo trabajado para apoyar la identidad con las organizaciones internas.
* Faltan acciones específicas e instancias preocupadas del mejoramiento del servicio de los estudiantes.
* Se requiere fortalecer la Pastoral institucional y orientar y articular su quehacer con iniciativas diversas a las actuales.
* El impulso al desarrollo personal de los funcionarios no se ve reflejado en acciones concretas.
* La capacitación a directivos no ha incluido a todos los estamentos.
* Se reconoce la gestión en el Compromiso de Desempeño Académico (CDA) y en la normativa, pero no se tiene claridad si será valorada en la carrera académica.
* La capacitación según familias de cargo se considera poco pertinente, y no se observan estrategias para abordar los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral.
* Se avanza sistemáticamente en la mejora de los procesos administrativos y la calidad de los servicios a través del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Los avances del PDE 2012-2016 se muestran en el siguiente gráfico de acuerdo a las líneas de desarrollo definidas.

GRUPOS DE INTERÉS

Las autoridades de la Universidad, en conjunto con el honorable Consejo Superior, Secretarios Académicos y Dirección de Pastoral definieron durante el mes de agosto 2016, 9 grupos de interés[[1]](#footnote-1). Cada uno de ellos se caracteriza y se establecen propuestas de valor que permitan una ventaja respecto de otras instituciones:

1. Estudiantes

|  |  |
| --- | --- |
| Características | Propuestas de valor |
| Estudiantes provenientes de colegios católicos.  Estudiantes con mérito académico, deportivo, social, artístico, liderazgo u otro.  Estudiantes con experiencia laboral previa.  Estudiantes de la tercera edad.  Estudiantes de postgrado. | Articulación efectiva de continuidad de estudios.  Buenos servicios estudiantiles para potenciar la vida universitaria.  Espacios de encuentro entre estudiantes y académicos.  Programas de postgrados pertinentes y de calidad. |

1. Académicos

|  |  |
| --- | --- |
| Características | Propuestas de valor |
| Académicos con motivación por la carrera académica UCSC.  Académicos con excelencia en la docencia.  Académicos con experiencia y redes de contacto en el mundo laboral.  Académicos destacados como investigadores. | Acceso a recursos de apoyo a la docencia.  Plan de desarrollo académico y profesional que permita el acceso a beneficios. |

1. Sector privado/empleadores

|  |  |
| --- | --- |
| Características | Propuestas de valor |
| Empresas que generan empleabilidad y espacios prácticos para los estudiantes.  Empresas con responsabilidad social.  Empresas relacionadas a las tecnologías y la innovación y vinculadas a las carreras UCSC.  Empresas comprometidas con el desarrollo regional.  Empresas que requieran los servicios de la UCSC | Titulados con sello UCSC y una formación con metodología práctica (competencias).  Ventanilla de atención de la UCSC hacia el mundo empresarial en cuanto a los servicios (Unidades de servicios y Unidades académicas). |

1. Titulados y graduados

|  |  |
| --- | --- |
| Características | Propuestas de valor |
| Titulados comprometidos y con sentido de pertenencia UCSC.  Titulados destacados, influyentes y con compromiso social.  Titulados con sello UCSC.  Titulados con proyección académica.  Titulados con necesidad de educación continua | Mejor oferta de formación continua.  Vinculación permanente de nuestros titulados con el desarrollo académico.  Actualización del plan de estudios y pertinencia laboral. |

1. Funcionarios (académicos y administrativos UCSC)

|  |  |
| --- | --- |
| Características | Propuestas de valor |
| Funcionarios comprometidos y con sentido de pertenencia UCSC.  Funcionarios que comprendan el quehacer universitario.  Funcionarios con espíritu de servicio y capacidad de trabajo en equipo.  Funcionarios con trayectoria en la UCSC. | Carrera funcionaria.  Plan de desarrollo organizacional que genere ambiente de confianza, trabajo en equipo en un marco de respeto. |

1. Entidades Gubernamentales

|  |  |
| --- | --- |
| Características | Propuestas de valor |
| Organismos que administran fondos concursables.  Instituciones que posibiliten el financiamiento de iniciativas para el desarrollo de la UCSC.  Municipalidades de la región del Biobío. | Especialistas en la formulación y gestión de proyectos de fondos concursables pertinentes.  Centro especializado en políticas públicas en áreas de interés de la UCSC. |

1. Iglesia

|  |  |
| --- | --- |
| Características | Propuestas de valor |
| Fundaciones pertenecientes al Arzobispado.  Fieles con necesidades formativas.  Integrantes de la Jerarquía y Magisterio de la Iglesia.  Comunidad participante de parroquias y diócesis aledañas.  Jóvenes participantes de vicarías sociales, juventud y pastoral. | Programa de apoyo técnico profesional para los programas sociales de la iglesia.  Programa desarrollo pastoral con los colegios.  Formación continua en teología. |

1. Instituciones de Educación Superior

|  |  |
| --- | --- |
| Características | Propuestas de valor |
| Instituciones de Educación Superior con identidad católica.  Instituciones de Educación Superior regionales  Instituciones de Educación Superior líderes en investigación.  Instituciones de Educación Superior acreditadas y pertenecientes al G9, AUR, CRUCH.  Instituciones internacionales de prestigio y altamente rankeadas. | Programas de intercambio de estudiantes y académicos en universidades con líneas prioritarias y emergentes.  Convenios de doble graduación.  Centro de desarrollo de aplicaciones tecnológicas que den soluciones a las necesidades regionales.  Red de universidades con formación técnica. |

1. Colegios católicos, técnicos y humanistas

|  |  |
| --- | --- |
| Características | Propuestas de valor |
| Colegios particulares y particulares subvencionados.  Colegios católicos regionales.  Colegios técnicos con especialidades asociadas al Instituto Tecnológico. | Reconocimiento de aprendizajes previos en colegios católicos.  Acompañamiento espiritual a estudiantes de 1° año.  Reconocimiento de aprendizajes previos en establecimientos técnicos y reconocimiento de experiencia laboral. |

ETAPA 2: DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

Misión, Visión y Valores Institucionales

Tempranamente durante el proceso de preparación del futuro Plan de Desarrollo Estratégico, se observó la necesidad de redefinir la misión y visión vigentes en aquel entonces:

Misión del PDE 2012-2016: “Somos una institución de educación superior partícipe de la misión de la Iglesia Católica, que posee una comunidad académica de alto nivel y en permanente perfeccionamiento, orientada a formar personas y a ofrecerles oportunidades de educación continua, en un marco de cercanía, acogida y apoyo a sus necesidades académicas y personales. Impulsamos, desde la Región del Biobío, la generación y aplicación del conocimiento, aportando al desarrollo social, cultural, económico, científico, moral y espiritual del país, sustentados en un proyecto educativo integral, de alto estándar de calidad, y en vinculación con una amplia red de instituciones y organizaciones nacionales e internacionales.”

Visión del PDE 2012-2016: “Centro de excelencia en la búsqueda de la verdad e irradiación del saber para el bien de la humanidad.”

Tanto el Consejo Superior como una comisión instituida al efecto, estudiaron las prioridades institucionales y características de nuestro quehacer actual, tomando además en cuenta las misiones-visiones de otras instituciones de educación superior.

Así, la Universidad luego de un profundo proceso de reflexión y aprendizaje, y en coherencia a su Declaración de Principios, Estatutos y Proyecto Educativo Institucional, concuerda en una nueva misión y visión institucional, que valora su presente y mira hacia el futuro:

VISIÓN

*“Ser una Universidad reconocida a nivel nacional e internacional, que, desde su identidad católica, crea y promueve oportunidades, y genera conocimiento para contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad.”*

MISIÓN

*“La Universidad Católica de la Santísima Concepción es una institución de educación superior dedicada a la formación integral de las personas, así como a la generación y transferencia de conocimiento, en vinculación permanente con su entorno para aportar desde la visión cristiana del ser humano al desarrollo de la comunidad local y nacional.”*

VALORES INSTITUCIONALES

La Universidad, con el propósito de cumplir con su misión, asume las siguientes características de nuestro sello identitario UCSC que emanan de sus documentos fundamentales. Ellos inspiran la convivencia de todos los miembros de la comunidad universitaria.

* ***Búsqueda de la Verdad***

El trabajo más genuino de una universidad debe ser la búsqueda de la Verdad, lo cual habitualmente se conoce como la generación de conocimiento. Para ello, se deben explorar todos los saberes sin exclusión, con las metodologías propias de cada ciencia. La búsqueda de la Verdad siempre conduce a realidades más altas que trascienden los propios saberes. Así, por diferentes caminos el intelecto puede llegar finalmente a Dios. El principio teológico de esto, es que Dios es creador del mundo y el hombre estudiando la creación conoce al creador.

***• Excelencia***

Todas las áreas y actividades del quehacer universitario, incluida la búsqueda de la Verdad, deben ser del más alto nivel. La aspiración a la excelencia, frecuentemente traducida como el apego a estándares de calidad, constituye una nota muy característica de una Universidad Católica. Debe entonces propender a la excelencia, con métodos que consideren estándares cada vez más exigentes. Sólo así se puede lograr el desarrollo significativo de todos los saberes que se cultivan en la Universidad.

***• Diálogo Fe-Razón***

“La fe y la razón son como las dos alas con las cuales el espíritu humano se eleva hacia la contemplación de la verdad. Dios ha puesto en el corazón del hombre el deseo de conocer la verdad y, en definitiva, de conocerle a Él para que, conociéndolo y amándolo, pueda alcanzar también la plena verdad sobre sí mismo.” (Juan Pablo II, Fides et Ratio)

“Creer para entender y entender para creer”; esta famosa expresión de San Agustín ayuda a comprender que la fe y la razón son complementarias y no enfrentadas. La búsqueda de la Verdad, se hace investigando toda la realidad, todos los saberes que el hombre pueda. Sin embargo, estos saberes están iluminados desde la fe cristiana. La fe no anula la razón, sino que la amplía.

“Aunque conservando cada disciplina académica su propia identidad y sus propios métodos, este diálogo pone en evidencia que la «investigación metódica en todos los campos del saber, si se realiza de una forma auténticamente científica y conforme a las leyes morales, nunca será en realidad contraria a la fe, porque las realidades profanas y las de la fe tienen su origen en el mismo Dios.” (EE 20)

* ***Respeto por la dignidad de la persona humana***

La Universidad se compromete con el derecho que tiene cada ser humano, de ser respetado y valorado como ser individual y social, con sus características y condiciones particulares, por el solo hecho de ser persona. Así, se reconoce que la persona humana tiene un valor en sí misma, nunca puede ser un medio y debe ser respetada desde su concepción hasta el momento final de la vida.

* ***Compromiso ético y valórico***

La Universidad se compromete a superar aquellas situaciones que en lo personal o comunitario se oponen a la realización plena del hombre en todas sus dimensiones. Para ello crea y cultiva la conciencia moral basada en principios y valores éticos, tanto en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus estudiantes como en las relaciones entre los distintos integrantes de la comunidad universitaria y con su entorno. Al respecto, reconoce que la convivencia entre las personas debe basarse en valores que son propios de la visión cristiana católica del hombre, y que constituyen manifestaciones naturales del reconocimiento, respeto, aprecio y amor al prójimo. Muchos de estos valores poseen así, el carácter de valores universales para vivir en sociedad.

Resultan especialmente relevantes para ser cultivados y difundidos por nuestra Universidad, los siguientes valores:

* el amor,
* la cooperación y solidaridad,
* la honestidad, honradez, franqueza y transparencia,
* la humildad y sencillez,
* la paz y el respeto,
* la responsabilidad y compromiso,
* la perseverancia y determinación,
* el espíritu de servicio y compromiso social

Incorporar este tipo de valores al proceso de enseñanza-aprendizaje y a la convivencia de los integrantes de la comunidad UCSC, conducirá a la formación de personas que se distinguirán por su humanismo e integridad, constituyendo un real aporte a la sociedad actual. Corresponderá a la Comisión Sello continuar su labor ya iniciada y contemplar las vías para llevar efectivamente a la práctica los valores institucionales.

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

El diagnóstico institucional se realiza durante el mes de noviembre del 2016 a través de un análisis FODA. Esta se utilizó como herramienta de trabajo y se aplicó en diversas instancias. Se presenta a continuación una síntesis de los resultados:

**Fortalezas**

* Modelo educativo coherente con la misión de la UCSC.
* Calidad docente.
* Sello católico reconocido.
* Presencia regional.
* Cuerpo académico de alto nivel.
* Cercanía entre estudiantes y profesores.
* Sistema de incentivos a la investigación.
* Investigadores con reconocimiento y experiencia.
* Líneas de investigación definidas.
* Recursos bibliográficos.
* Modelo institucional que orienta el quehacer.
* Presencia en las cuatro provincias de la región.
* Reconocimiento en la región.
* Buen clima laboral.
* Alta credibilidad y seriedad.
* Comunidad cohesionada y estabilidad laboral.
* Ubicación geográfica dentro del gran Concepción.
* Universidad acreditada.
* Existencia de planificación de las actividades académicas (Compromiso de Desempeño Académico).

**Debilidades**

* Insuficientes esfuerzos para la formación pedagógica e instalación de modelo educativo UCSC.
* Ausencia de carrera académica.
* Deficiente control de la docencia en profesores y uso de la infraestructura.
* Baja productividad Institucional.
* Falta operacionalizar el modelo de vinculación con el medio.
* Falta posicionamiento de la Universidad en el medio regional y nacional.
* Ausencia de un modelo de evaluación y desarrollo de los cargos.
* Escasa diversificación de ingresos.
* Diferencias de infraestructura y equipamiento entre sedes y campus para asegurar la inclusión y calidad de la docencia.
* Deficiente comunicación interna y falta de compromiso y participación de la comunidad UCSC.

**Oportunidades**

* Existencia de alianzas con redes universitarias.
* Alta demanda de formación continua.
* Educación a distancia.
* Acceso a recursos para la gratuidad.
* Disponibilidad de fondos públicos.
* Aumento de la demanda de asesorías y asistencias técnicas.
* Políticas estatales para la inserción de doctores recién graduados.
* Utilización de incentivos tributarios a la investigación.
* Asociatividad con otras universidades.
* Investigación en ciencias sociales y humanidades.
* Necesidades de servicios en la región.

**Amenazas**

* Incorporación de otras Instituciones de Educación Superior al sistema de admisión.
* Agotamiento de campos clínicos y centros de práctica.
* Creciente competencia en educación continua.
* Mayores exigencias en el ingreso a las carreras de educación.
* Alta competitividad futura en la formación técnica.
* Necesidad de captar la atención y motivar a estudiantes *Millennials.*
* Reforma a la Educación Superior.
* Financiamiento diferenciado que discrimina entre instituciones privadas y públicas.
* Mayor control externo que coarta la libertad de gestión.
* Ocupar los últimos lugares en los rankings de investigación.
* Recursos estatales asociados a resultados de la investigación.
* Instituciones vecinas con mayores recursos.

*FOCOS ESTRATÉGICOS 2017-2021*

La UCSC ha definido cuatro focos estratégicos que orientarán el quehacer institucional hasta el año 2021 y que buscan asegurar el cumplimiento efectivo de la misión y el logro de la visión.

1. ***Generación y transferencia del conocimiento***

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.

1. ***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.

1. ***Aporte al desarrollo de la comunidad 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.

1. ***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.

Tres de estos focos responden a las áreas actualmente acreditadas: docencia de pregrado (foco 2), vinculación con el medio (foco 3) y gestión institucional (foco 4). Para el próximo proceso de acreditación, la Universidad se ha propuesto acreditar además el área de investigación. De ahí se deduce que el foco 1 es 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. Consecuentemente, durante los próximos tres años se asignarán los recursos para avanzar en la implementación de las estrategias definidas en el primer foco y asegurar el cumplimiento de las metas comprometidas.

1. ***Generación y transferencia del conocimiento***

Este foco se traduce en cuatro propuestas de valor, cuatro objetivos estratégicos y doce estrategias prioritarias, tal como se presenta en el cuadro:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***PROPUESTAS DE VALOR*** | ***OBJETIVOS ESTRATÉGICOS*** | ***ESTRATEGIAS PRIORITARIAS*** | ***INDICADORES*** |
| **1.1. Cuerpo académico con reconocida productividad científica** | Impulsar la productividad científica a estándares disciplinares destacados. | 1.1.1. Promover la contratación de académicos orientados a la investigación y el postgrado. | Número de publicaciones Wos.  Número de publicaciones Scielo.  Número de publicaciones Scopus.  Número de proyectos de investigación adjudicados con fondos externos. |
| 1.1.2. Redefinir e implementar plan de incentivos y reconocimiento a la investigación e innovación. |
| 1.1.3. Fortalecer las capacidades institucionales para apoyar la investigación e innovación. |
| **1.2. Programas de postgrado de carácter académico de calidad** | Fortalecer el postgrado de carácter académico. | 1.2.1. Consolidar claustros académicos de programas de postgrado. | Número de publicaciones de estudiantes de doctorado y magíster académicos.  Número de nuevos doctorados y magíster académicos implementados.  Número de nuevos postdoctorandos visitantes en la UCSC.  Porcentaje de programas académicos con claustros que cumplen criterios nacionales de acreditación. |
| 1.2.2. Definir e implementar un plan de creación de nuevos doctorados. |
| 1.2.3. Implementar plan de atracción de postdoctorandos e investigadores. |
| **1.3. Investigación e innovación preferentemente en problemáticas de la sociedad** | Promover la investigación y la innovación considerando las necesidades del medio. | 1.3.1. Generar redes de investigación e innovación. | Número de proyectos adjudicados de investigación I+D+(i+e) vinculados al sector público o privado con financiamiento externo (Fondef, Fic, Corfo, contratos con empresas).  Número de patentes y registros de derecho de autor de obras tecnológicas solicitadas.  Número de proyectos de emprendimiento patrocinados por la UCSC. |
| 1.3.2. Fortalecer vínculos con el entorno y el sector productivo. |
| 1.3.3. Fomentar y apoyar el trabajo colaborativo y/o multidisciplinario. |
| 1.3.4. Fomentar el emprendimiento académico. |
| **1.4. Vinculación de estudiantes a la generación del conocimiento, innovación y emprendimiento** | Fomentar la participación de estudiantes en actividades de investigación, innovación y emprendimiento. | 1.4.1. Potenciar los ecosistemas de investigación, innovación y emprendimiento donde participan estudiantes. | Número de estudiantes tesistas que colabora en proyectos de investigación de académicos.  Número de proyectos de investigación, innovación y emprendimiento adjudicados por estudiantes.  Número de publicaciones indexadas con participación de estudiantes. |
| 1.4.2. Fortalecer las capacidades institucionales para vincular estudiantes en investigación, innovación y emprendimiento. |

**1. Generación y transferencia del conocimiento -Descripción de propuestas de valor**

**1.1. Cuerpo académico con reconocida productividad científica**

Objetivo estratégico: Impulsar la productividad científica a estándares disciplinares destacados

Estrategias:

1.1.1. Promover la contratación de académicos orientados a la investigación y el postgrado

La Universidad potenciará las políticas de contratación en concordancia con las áreas de investigación prioritarias y emergentes para robustecer la productividad científica, la constitución de cuadros académicos de excelencia para la docencia de pre y postgrado, la postulación a proyectos competitivos y la constitución de redes de colaboración.

1.1.2. Redefinir e implementar plan de incentivos y reconocimiento a la investigación e innovación

La Universidad impulsará la investigación e innovación a través de un plan de incentivos y reconocimiento para los académicos más activos y promoverá la movilidad entre las distintas categorías académicas alineando al efecto, la escala de remuneraciones.

1.1.3. Fortalecer las capacidades institucionales para apoyar la investigación e innovación

La Universidad avanzará en la redefinición de la estructura organizacional que permita sustentar el desarrollo de la investigación mediante la creación de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado que proyectará y sustentará su desarrollo.

**1.2. Programas de postgrado de carácter académico de calidad**

Objetivo estratégico: Fortalecer el postgrado de carácter académico

Estrategias:

1.2.1. Consolidar claustros académicos de programas de postgrados

La Universidad velará por que los programas de postgrados se conformen por cuerpos académicos con la formación y trayectoria que exige cada área disciplinar con el fin de asegurar el cumplimiento de los criterios de calidad externos.

1.2.2. Definir e implementar un plan de creación de nuevos doctorados

La Universidad implementará programas de doctorados en áreas que cuenten con productividad con potencial para lograr su acreditación y que contribuyan al desarrollo regional y nacional.

1.2.3. Implementar plan de atracción de postdoctorandos e investigadores

La Universidad mejorará su aporte a la generación de conocimiento mediante el diseño y ejecución de un plan de atracción de postdoctorandos que potencie la vinculación con investigadores nacionales o extranjeros.

**1.3. Investigación e innovación preferentemente en problemáticas de la sociedad**

Objetivo estratégico: Promover la investigación y la innovación considerando las necesidades del medio

Estrategias:

1.3.1. Generar redes de investigación e innovación

La Universidad promoverá la conformación de redes de académicos con el fin de ejecutar proyectos y actividades de investigación e innovación en alianza con otras universidades o centros de investigación nacionales o internacionales.

1.3.2. Fortalecer vínculos con el entorno y el sector productivo

La Universidad apoyará iniciativas académicas de investigación e innovación orientadas a la solución de problemáticas existentes en la sociedad para lo cual se compromete a fortalecer los vínculos con el entorno y redes con el sector productivo.

1.3.3. Fomentar y apoyar el trabajo colaborativo y/o multidisciplinario

La Universidad fomentará la constitución de grupos colaborativos de investigación multidisciplinarios orientados al estudio de problemáticas comunes.

1.3.4. Fomentar el emprendimiento académico

La Universidad brindará apoyo a académicos cuyos resultados de investigación puedan ser objeto de un emprendimiento.

**1.4. Vinculación de estudiantes a la generación del conocimiento, innovación y emprendimiento**

Objetivo estratégico: Fomentar la participación de estudiantes en actividades de investigación, innovación y emprendimiento

Estrategias:

1.4.1. Potenciar los ecosistemas de investigación, innovación y emprendimiento donde participan estudiantes

La Universidad potenciará la participación de estudiantes de pre y postgrado en iniciativas de investigación, innovación y emprendimiento, mediante la implementación de mecanismos que propicien la participación de estudiantes de distintas carreras y programas.

1.4.2. Fortalecer las capacidades institucionales para vincular estudiantes en investigación, innovación y emprendimiento

La Universidad generará incentivos para que los estudiantes se incorporen en iniciativas de investigación, innovación y emprendimiento.

1. ***Formación integral de las personas***

Este foco se traduce en cuatro propuestas de valor, cuatro objetivos estratégicos y catorce estrategias prioritarias, tal como se presenta en el cuadro:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***PROPUESTAS DE VALOR*** | ***OBJETIVOS ESTRATÉGICOS*** | ***ESTRATEGIAS PRIORITARIAS*** | ***INDICADORES*** |
| * 1. ***Programas de pregrado de calidad*** | Asegurar la calidad de los programas de pregrado. | 2.1.1. Fortalecer mecanismos de evaluación de la implementación curricular. | Número de programas de pregrado acreditados.  Titulación efectiva.  Titulación oportuna.  Tasa de retención al primer año.  Tasa de retención al tercer año.  Empleabilidad al primer año de egreso. |
| 2.1.2. Implementar la carrera académica dedicada a la docencia. |
| 2.1.3. Fortalecer la calidad y sentido de pertinencia del perfeccionamiento docente. |
| 2.1.4. Mejorar la calidad de los servicios de apoyo académico a los estudiantes. |
| * 1. ***Programas de postgrado de calidad*** | Asegurar la calidad de los programas de postgrado. | 2.2.1. Potenciar la estructura organizacional para el aseguramiento de la calidad del postgrado. | Número de programas de postgrado académicos acreditados.  Número de programas de postgrado profesionales con núcleo.  Tasa de postulantes efectivos de postgrado por vacantes.  Tasa de titulación oportuna en programas de magíster. |
| 2.2.2. Implementar mecanismos de apoyo institucional para el desarrollo del postgrado. |
| 2.2.3. Instalar nuevas formas de difusión del postgrado y su producción de conocimiento. |
| * 1. ***Movilidad académica*** | Promover la movilidad académica estudiantil interna y externa. | 2.3.1. Fortalecer la interdisciplinariedad del currículo. | Número de estudiantes beneficiados por programas articulados entre niveles.  Número de estudiantes de intercambio con instituciones nacionales y extranjeras. |
| 2.3.2. Implementar y fortalecer mecanismos que permitan la articulación entre niveles de formación. |
| 2.3.3. Implementar y fortalecer mecanismos de gestión para la movilidad local, nacional e internacional. |
| * 1. ***Experiencia enriquecida de vida universitaria*** | Fomentar la identidad y sentido de pertenencia de los estudiantes con la UCSC. | 2.4.1. Fortalecer la gestión de apoyo y promoción al desarrollo estudiantil. | Índice de pertenencia de los estudiantes.  Número de actividades de compromiso e innovación social. |
| 2.4.2. Fortalecer el sello identitario UCSC. |
| 2.4.3. Implementar un plan de desarrollo que promueva la vida universitaria. |
| 2.4.4. Promover la participación de estudiantes en actividades de compromiso e innovación social. |

***2.* Formación integral de las personas - Descripción de propuestas de valor**

**2.1. Programas de pregrado de calidad**

Objetivo estratégico: Asegurar la calidad de los programas de pregrado

Estrategias:

2.1.1. Fortalecer mecanismos de evaluación de la implementación curricular

La Universidad robustecerá los procesos de evaluación y monitoreo de la implementación curricular y perfeccionará mecanismos de aseguramiento de calidad para el logro efectivo del perfil de egreso.

2.1.2. Implementar la carrera académica dedicada a la docencia

La Universidad estimulará y reconocerá los académicos con dedicación prioritaria a la enseñanza que demuestran compromiso con el aprendizaje y la innovación en docencia universitaria a través de un plan de incentivos. Asimismo, se alineará la escala de remuneraciones y se establecerán estrategias de fidelización de los docentes part time.

2.1.3. Fortalecer la calidad y sentido de pertinencia del perfeccionamiento docente

La Universidad impulsará el perfeccionamiento de las prácticas de enseñanza de sus docentes con estrategias actualizadas, ajustadas a las particularidades de cada disciplina y a las necesidades de los estudiantes, de forma de lograr una transformación sustantiva en la enseñanza.

2.1.4. Mejorar la calidad de los servicios de apoyo académico a los estudiantes

La Universidad potenciará el sistema de acompañamiento académico a los estudiantes para mejorar los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje, con especial énfasis en las áreas de aprendizaje que presentan dificultades para los estudiantes.

**2.2. Programas de postgrado de calidad**

Objetivo estratégico: Asegurar la calidad de los programas de postgrado

Estrategias:

2.2.1. Potenciar la estructura organizacional para el aseguramiento de la calidad del postgrado

La Universidad fortalecerá la estructura del postgrado e institucionalizará mecanismos de gestión que permita potenciar la cultura de mejoramiento continuo con el propósito de asegurar la calidad de todos sus programas.

2.2.2. Implementar mecanismos de apoyo institucional para el desarrollo del postgrado

La Universidad fortalecerá y homologará los mecanismos de apoyo institucional que presentan diferencias entre las unidades académicas con el fin de facilitar o promover un desarrollo armónico de los programas.

2.2.3. Instalar nuevas formas de difusión del postgrado y su producción de conocimiento

La Universidad identificará canales de difusión que permitan promover sus programas de postgrado y la producción de conocimiento inherente y de ese modo posicionarlos a nivel regional y nacional con proyección al reconocimiento internacional.

**2.3. Movilidad académica**

Objetivo estratégico: Promover la movilidad académica estudiantil interna y externa

Estrategias:

2.3.1. Fortalecer la interdisciplinariedad del currículo

La Universidad instalará mecanismos que permitan el intercambio interdisciplinar entre los estudiantes de los programas de pregrado de la UCSC, mediante el incentivo de actividades curriculares abiertas a todas las carreras.

2.3.2. Implementar y fortalecer mecanismos que permitan la articulación entre niveles de formación

La Universidad mejorará los mecanismos que permiten la articulación entre niveles de formación técnica, profesional y de postgrado, hasta implementar un concepto de continuo formativo que facilite las oportunidades de desarrollo académico.

2.3.3. Implementar y fortalecer mecanismos de gestión para la movilidad local, nacional e internacional

La Universidad incrementará las oportunidades de movilidad estudiantil y académica para generar experiencias educativas de calidad mediante la suscripción de convenios con instituciones de educación superior destacadas y la puesta en marcha de un sistema de financiamiento especial.

**2.4. Experiencia enriquecida de vida universitaria**

Objetivo estratégico: Fomentar la identidad y sentido de pertenencia de los estudiantes con la UCSC

Estrategias:

2.4.1. Fortalecer la gestión de apoyo y promoción al desarrollo estudiantil

La Universidad fortalecerá mecanismos que promuevan la integración e interacción social entre los estudiantes de diferentes carreras para el desarrollo académico del estamento estudiantil.

2.4.2. Fortalecer el sello identitario UCSC

La Universidad apoyará el desarrollo de acciones que permitan instalar el sello UCSC en sus estudiantes y potenciar su sentido de pertenencia en las actividades universitarias mediante la elaboración e implementación de un plan institucional que involucre a las organizaciones estudiantiles.

2.4.3. Implementar un plan de desarrollo que promueva la vida universitaria

La Universidad desarrollará y adecuará espacios de encuentro de la comunidad universitaria para hacer de los estudios superiores una experiencia de formación distintiva.

2.4.4. Promover la participación de estudiantes en actividades de compromiso e innovación social

La Universidad implementará instancias permanentes y sistemáticas para que sus estudiantes desarrollen y participen en actividades innovadoras que contribuyan al bienestar de la comunidad, desde los diferentes ámbitos de acción de los programas de formación, en concordancia con el modelo educativo institucional.

1. ***Aporte al desarrollo de la comunidad local y nacional***

Este foco se traduce en cuatro propuestas de valor, cuatro objetivos estratégicos y doce estrategias prioritarias, tal como se presenta en el siguiente cuadro:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***PROPUESTAS DE VALOR*** | ***OBJETIVOS ESTRATÉGICOS*** | ***ESTRATEGIAS PRIORITARIAS*** | ***INDICADORES*** |
| **3.1. Soluciones efectivas a problemáticas del entorno** | Posicionar a la UCSC como actor destacado en el desarrollo regional y nacional. | 3.1.1. Fortalecer vínculos con sectores económicos-productivos, culturales-artísticos y otros de interés institucional. | Número de proyectos o programas adjudicados con fondos públicos o privados que aporten al desarrollo regional o nacional.  Indice de percepción del compromiso con la región, estudio de imagen y posicionamiento de marca UES regionales. |
| 3.1.2. Fortalecer vínculos con instituciones públicas y organizaciones sociales. |
| 3.1.3. Fortalecer la gestión de proyectos públicos o privados. |
| 3.1.4. Implementar mecanismos de promoción del quehacer institucional que aporta al entorno. |
| **3.2. Oportunidades de educación superior para estudiantes meritorios** | Promover el acceso a la educación superior de estudiantes meritorios. | 3.2.1. Fortalecer programa de oportunidades académicas. | Porcentaje de estudiantes que ingresan vía acceso meritorio.  Retención de estudiantes al primer año que ingresan vía acceso meritorio. |
| 3.2.2. Diversificar las vías de admisión a la UCSC. |
| 3.2.3. Implementar mecanismos de acompañamiento de estudiantes que ingresan por mérito. |
| **3.3. Oferta de servicios y formación continua pertinente a las necesidades del entorno** | Potenciar la formación continua, la capacitación y las unidades de servicios UCSC. | 3.3.1. Promover la generación y prestación de servicios. | Número de asesorías técnicas y consultorías ejecutadas.  Número de cursos de capacitación ejecutados.  Número de exalumnos que participan en programas de Diplomado.  Número de nuevos matriculados en programas de Diplomado. |
| 3.3.2. Difundir y promover la formación continua y servicios de la Universidad. |
| 3.3.3. Fortalecer las redes de contacto con exalumnos y empleadores. |
| **3.4. Mayor presencia de la Universidad en temáticas de interés institucional y de la contingencia nacional** | Promover la participación de la Universidad en temáticas de interés institucional y de la contingencia nacional. | 3.4.1. Promover la comunicación estratégica. | Nº de apariciones en medios de prensa en temáticas definidas en plan anual de medios institucional. |
| 3.4.2. Incentivar la participación de la comunidad universitaria en medios de comunicación regionales y nacionales. |

**3. Aporte al desarrollo de la comunidad local y nacional - Descripción de propuestas de valor**

**3.1. Soluciones efectivas a problemáticas del entorno**

Objetivo estratégico: Posicionar a la UCSC como actor destacado en el desarrollo regional y nacional

Estrategias:

3.1.1. Fortalecer vínculos con sectores económicos-productivos, culturales-artísticos y otros de interés institucional

La Universidad contribuirá tanto al proceso educativo como al desarrollo de la sociedad a través de diversas formas de colaboración e interacción.

3.1.2. Fortalecer vínculos con instituciones públicas y organizaciones sociales

La Universidad aspira a responder a los requerimientos de la región y del país y contribuir al desarrollo regional y al diseño de políticas públicas. Para ello se establecerán mecanismos que permitan una mayor presencia en las diversas instancias de trabajo con el sector público y con organizaciones sociales.

3.1.3. Fortalecer la gestión de proyectos públicos o privados

La Universidad requiere fortalecer su gestión de manera de facilitar la búsqueda y postulación de proyectos a fondos públicos o privados que permitan a la UCSC aportar al desarrollo regional o nacional.

3.1.4. Implementar mecanismos de promoción del quehacer institucional que aporta al entorno

La Universidad avanzará en su posicionamiento en las áreas prioritarias del desarrollo productivo, económico, social y cultural de la región.

**3.2. Oportunidades de educación superior para estudiantes meritorios**

Objetivo estratégico: Promover el acceso a la educación superior de estudiantes meritorios

Estrategias:

3.2.1. Fortalecer programa de oportunidades académicas

La Universidad se propone fortalecer y generar nuevas iniciativas que permitan entregar oportunidades académicas a escolares de la Región del Biobío para mejorar las posibilidades y facilitar el ingreso a la Educación Superior de jóvenes provenientes de contextos vulnerables.

3.2.2. Diversificar las vías de admisión a la UCSC

La Universidad desarrollará nuevas vías de ingreso - distintas a la admisión regular - para estudiantes meritorios, con buen desempeño académico y/o destacado en algún área específica del conocimiento.

3.2.3. Implementar mecanismos de acompañamiento de estudiantes que ingresan por mérito

La Universidad apoyará a estudiantes meritorios en su proceso educativo y les ofrecerá un acompañamiento académico efectivo.

**3.3. Oferta de servicios y formación continua pertinente a las necesidades del entorno**

Objetivo estratégico: Potenciar la formación continua, la capacitación y las unidades de servicios UCSC.

Estrategias:

3.3.1. Promover la generación y prestación de servicios

La Universidad fortalecerá los procesos de soporte y estructura de apoyo, con el fin incentivar la generación de servicios y cursos de capacitación, y ampliar su cobertura a las 4 provincias de la región.

3.3.2. Difundir y promover la formación continua y servicios de la Universidad

La Universidad implementará un programa de difusión que desarrolle una imagen institucional de sus servicios y formación continua que permita posicionarla como un actor destacado en la región.

3.3.3. Fortalecer las redes de contacto con exalumnos y empleadores

La Universidad responderá a las necesidades de formación continua y capacitación de exalumnos y empleadores mediante el fortalecimiento del vínculo con ellos.

**3.4. Mayor presencia de la Universidad en temáticas de interés institucional y de la contingencia nacional**

Objetivo estratégico: Promover la participación de la Universidad en temáticas de interés institucional y de la contingencia nacional.

Estrategias:

3.4.1. Promover la comunicación estratégica

La Universidad planificará y definirá estrategias de mediano y largo plazo que le permita instalar en los medios de comunicación su visión en temas contingentes y de interés institucional.

3.4.2. Incentivar la participación de la comunidad universitaria en medios de comunicación regionales y nacionales

La Universidad promoverá la participación activa de su comunidad universitaria en los medios de comunicación con el objeto de aportar y difundir conocimiento, cultura y opinión especializada.

1. ***Optimización de la gestión y sostenibilidad institucional***

Este foco se traduce en cuatro propuestas de valor, cuatro objetivos estratégicos y catorce estrategias prioritarias, tal como se presenta en el siguiente cuadro:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **PROPUESTAS DE VALOR** | **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** | **ESTRATEGIAS PRIORITARIAS** | **INDICADORES** |
| **4.1. Desarrollo integral del personal de la UCSC** | Fortalecer las capacidades de gestión y el sello identitario en el personal. | 4.1.1. Perfeccionar el Modelo de Gestión del Desempeño para la planta administrativa. | Índice de clima laboral.  Porcentaje de académicos con cargos de gestión académica con evaluación satisfactoria.  Porcentaje de administrativos con nivel de desempeño satisfactorio.  Índice de percepción del sello identitario.  Índice de comunicación interna. |
| 4.1.2. Fortalecer las capacidades de gestión administrativa y académica. |
| 4.1.3. Fortalecer el sello identitario en el personal . |
| 4.1.4. Promover un ambiente laboral armonioso. |
| 4.1.5. Fortalecer la comunicación interna. |
| **4.2. Infraestructura y equipamiento de calidad que asegure una experiencia educativa equivalente** | Asegurar las condiciones necesarias para la prestación de servicios equivalentes en todos los campus y sedes del Instituto Tecnológico. | 4.2.1. Proyectar la infraestructura y equipamiento necesario para cumplimiento de la misión institucional. | Índice de satisfacción por la infraestructura y equipamiento. |
| **4.3. Servicios administrativos de calidad** | Promover la calidad de los servicios administrativos de soporte a la academia. | 4.3.1. Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en las unidades administrativas. | Porcentaje de direcciones certificadas en el sistema de gestión de la calidad (SGC).  Porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios administrativos. |
| 4.3.2. Fomentar la innovación de los procesos en la comunidad universitaria. |
| 4.3.3. Generar incentivos al desempeño sobresaliente al interior de unidades administrativas. |
| **4.4. Sostenibilidad de la institución que garantice el cumplimiento de su misión** | Asegurar la sostenibilidad institucional. | 4.4.1. Adecuar las estructuras administrativas que favorezcan la gestión eficiente y proactiva. | Porcentaje de otros ingresos.  Margen operacional institucional.  Margen de utilidad bruta.  Nivel de apalancamiento.  Razón endeudamiento.  Razón de liquidez.  EBITDA. |
| 4.4.2. Promover la diversificación de ingresos. |
| 4.4.3. Mejorar los sistemas informáticos de apoyo a la gestión global. |
| 4.4.4. Gestionar el riesgo financiero instituciona**l.** |
| 4.4.5. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos financieros. |

**4. Optimización de la gestión y sostenibilidad institucional - Descripción de propuestas de valor**

**4.1. Desarrollo integral del personal de la UCSC**

Objetivo estratégico: Fortalecer las capacidades de gestión y el sello identitario en el personal.

Estrategias:

4.1.1. Perfeccionar el Modelo de Gestión del Desempeño para la planta administrativa

La Universidad perfeccionará el actual Modelo de Gestión del Desempeño para lo cual se revisará y actualizará la política de gestión de personal, los procedimientos y las herramientas que permitan mejorar el desempeño de las personas.

4.1.2. Fortalecer las capacidades de gestión administrativa y académica

La Universidad definirá un programa de capacitación que apunte a potenciar las capacidades de liderazgo y competencias de los equipos directivos en temáticas de gestión que faciliten la toma de decisiones y que permitan el cumplimiento eficiente y eficaz de sus objetivos junto a equipos altamente motivados y comprometidos.

4.1.3. Fortalecer el sello identitario en el personal

La Universidad diseñará un plan de acciones para fortalecer el sello identitario UCSC tanto en académicos como administrativos

4.1.4. Promover un ambiente laboral armonioso

La Universidad generará las condiciones para mantener y mejorar un clima laboral en el que se promueva la participación, el trabajo en equipo y el efectivo compromiso con la institución.

4.1.5. Fortalecer la comunicación interna

La Universidad perfeccionará las comunicaciones internas, tanto en el plano vertical como horizontal, con el objeto de facilitar la comprensión, participación y consecución de las metas institucionales, así como generar un mejor ambiente de trabajo y de compromisos con la institución.

**4.2. Infraestructura y equipamiento de calidad que asegure una experiencia educativa equivalente**

Objetivo estratégico: Asegurar las condiciones necesarias para la prestación de servicios equivalentes en todos los campus y sedes del Instituto Tecnológico.

Estrategia:

4.2.1. Proyectar la infraestructura y equipamiento necesario para cumplimiento de la misión institucional

La Universidad asegurará el desarrollo de los procesos institucionales a través de la eficiente provisión de la infraestructura y equipamiento necesarios que garanticen una experiencia educativa equivalente en todos los niveles formativos de las sedes y campus.

**4.3. Servicios administrativos de calidad**

Objetivo estratégico: Promover la calidad de los servicios administrativos de soporte a la academia.

Estrategias:

4.3.1. Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en las unidades administrativas

La Universidad avanzará en la instalación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001 como mecanismo de aseguramiento de la calidad en las direcciones administrativas.

4.3.2. Fomentar la innovación de los procesos en la comunidad universitaria

La Universidad generará las condiciones y espacios necesarios para promover la participación colaborativa e interdisciplinaria de la comunidad en la generación de ideas innovadoras que permitan la mejora y la eficiencia de sus procesos.

4.3.3. Generar incentivos al desempeño sobresaliente al interior de unidades administrativas

La Universidad estimulará y reconocerá el desempeño laboral de todos los funcionarios que aportan en forma sobresaliente al logro de las metas institucionales.

**4.4. Sostenibilidad de la institución que garantice el cumplimiento de su misión**

Objetivo estratégico: Asegurar la sostenibilidad institucional

Estrategias:

4.4.1. Adecuar las estructuras administrativas que favorezcan la gestión eficiente y proactiva

La Universidad fortalecerá su estructura administrativa adecuando el perfil del personal administrativo, en aquellas áreas donde existen brechas evidentes.

4.4.2. Promover la diversificación de ingresos

La Universidad generará mecanismos permanentes que permitan incentivar a sus unidades en la creación y ejecución de nuevas fuentes de ingresos viables, en el corto, mediano y largo plazo.

4.4.3. Mejorar los sistemas informáticos de apoyo a la gestión global

La Universidad fortalecerá las herramientas informáticas de apoyo a la toma de decisiones que permitan el acceso a información oportuna y actualizada para una gestión eficiente de los procesos institucionales.

4.4.4. Gestionar el riesgo financiero instituciona**l**

La Universidad adoptará las medidas necesarias para garantizar la viabilidad y sustentabilidad institucional, y enfrentar de forma oportuna las amenazas que signifiquen un riesgo, mediante el monitoreo de indicadores y criterios.

4.4.5. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos financieros

La Universidad asegurará el equilibrio presupuestario a través de la asignación eficiente de recursos de inversión y operación, priorizando necesidades y objetivos, teniendo presente la mejora continua en la provisión de servicios.

ETAPA 3: OPERACIONALIZACIÓN

El presente plan se traduce en metas para los siguientes indicadores, tal como se detalla en el cuadro:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **FOCO**  **ESTRATÉGICO** | **INDICADOR** | **DESCRIPCIÓN** | **FORMA DE CÁLCULO** |
| **GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO** | Número de publicaciones Wos | Cantidad de publicaciones científicas indexadas en Web of Science de Thomson Reuters - WOS (ex Institute for Scientific Information-ISI). | Nº de publicaciones WOS **NOTA:** Considera publicaciones adscritas a la Universidad por uno o más autores, en alguna de las siguientes categorías: artículos, cartas, editoriales, correcciones, discusiones, notas, revisiones (reviews), proceedings papers (indexados en WOS) |
| Número de publicaciones Scielo | Cantidad de artículos científicos publicados en revistas de la base de datos SciELO - Scientific Electronic Library Online. | Nº de publicaciones Scielo **NOTA:** Considera la publicación de artículos originales adscritos a la Universidad por uno o más autores. |
| Número de publicaciones Scopus | Cantidad de artículos publicados en revistas científicas de la base de datos Scopus de Elsevier. | Nº de publicaciones Scopus **NOTA:** Considera la publicación de artículos originales debidamente adscritos a la Universidad por uno o más autores. |
| Número de proyectos de investigación adjudicados con fondos externos. | Cantidad de proyectos I+D financiados con fondos externos que fueron adjudicados durante el año de medición.  **Fondos externos:** Fondecyt y Fonis | Nº de proyectos I+D adjudicados. **NOTA:** Fuentes de financiamiento externa como Fondecyt, Fonis. |
| Número de publicaciones de estudiantes de doctorado y magíster académicos | Cantidad de artículos científicos publicados en revistas con comité editorial activo, donde participan estudiantes de postgrado como autor o coautor y publicados durante el año de medición. | Nº de publicaciones científicas de estudiantes de postgrado. **Programas de postgrado:** Magíster académico y Doctorado |
| Número de nuevos doctorados y magíster académicos implementados | Cantidad de nuevos programas de magíster académico y doctorados implementados. | Nº de nuevos magíster académicos y doctorados implementados durante el año de medición (con matrícula) |
| Número de nuevos postdoctorandos visitantes en la UCSC. | Cantidad de investigadores postdoctorandos incorporados a la Universidad durante el año de medición. | Nº de nuevos postdoctorandos incorporados a la Universidad durante el año de medición |
| Porcentaje de programas académicos con claustros que cumplen criterios nacionales de acreditación | Cantidad de claustros académicos asociados a programas de postgrado regulares que cumplen los criterios nacionales de acreditación durante el año de medición. | Nº total de claustros académicos que cumplen criterios definidos para acreditar al año de medición. |
| Número de proyectos de investigación aplicada I+D+(i+e) vinculados al sector público o privado con financiamiento externo adjudicados. | Cantidad de proyectos de investigación, innovación y emprendimiento vinculados al sector público o privado con financiamiento externo adjudicados durante el año de medición.  **Fondos externos:** Fondef, FIC, Corfo, contratos con empresas | Nº de proyectos I+D+(i+e) con financiamiento externo adjudicados y asociados al sector público o privado **NOTA:** Los proyectos deben estar identificados por la Dirección de Investigación e Innovación.  **Fondos externos:** Fondef, FIC, Corfo, contratos con empresas |
| Número de patentes y registros de derecho de autor de obras tecnológicas solicitadas | Cantidad de patentes solicitadas y registros de derecho de autor de obras tecnológicas donde la UCSC figure como solicitante de la patente, sea en forma exclusiva o compartida, durante el año de medición. | Nº de patentes solicitadas o registros de derecho de autor de obras tecnológicas durante el año de medición. |
| Número de proyectos de emprendimiento patrocinados por la UCSC | Cantidad de proyectos de emprendimiento patrocinados por la UCSC con financiamiento interno o externo durante el año de medición. | N° de proyectos de emprendimiento patrocinados por la UCSC durante el año de medición |
| Número de estudiantes tesistas que colaboran en proyectos de investigación de académicos | Cantidad total de estudiantes tesistas de pregrado y posgrado que se encuentran participando activamente en proyectos de investigación de académicos de la UCSC durante el año de medición. | Nº de estudiantes participando en proyectos I+D+i durante el año de medición. |
| Número de proyectos de investigación, innovación y emprendimiento adjudicados por estudiantes | Cantidad de proyectos de investigación, innovación y emprendimiento financiados con fondos externos o internos, adjudicados por estudiantes de pregrado o postgrado durante el año de medición. (Incluidas las tesis y proyectos de título).  **Fondos externos:** FNDR, Viu, Corfo. | Nº de proyectos I+D+(i+e) adjudicados por estudiantes de pregrado y postgrado durante el año de medición. |
| Número de publicaciones indexadas con participación de estudiantes | Cantidad de artículos científicos publicados en revistas con comité editorial activo e indexadas, donde participan estudiantes de pregrado y postgrado como autor o coautor y publicados durante el año de medición. | Nº de publicaciones científicas de estudiantes de pregrado y postgrado durante el año de medición |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **FOCO**  **ESTRATÉGICO** | **INDICADOR** | **DESCRIPCIÓN** | **FORMA DE CÁLCULO** |
| **FORMACIÓN INTEGRAL DE LAS PERSONAS** | Número de programas de pregrado acreditados | Cantidad de programas de pregrado de carácter regular acreditadas por la CNA o por agencias autorizadas para ello. | Nº de programas de pregrado acreditados |
| Titulación efectiva | Relación porcentual entre los estudiantes pertenecientes a una cohorte de ingreso que se titularon y los estudiantes que iniciaron dicha cohorte. | Total de estudiantes titulados de la cohorte (i)/Total estudiantes matriculados de la cohorte (i) **Cohorte (i)**: Año de medición - duración formal de la carrera - 3 años |
| Titulación oportuna | Relación porcentual entre los estudiantes pertenecientes a una cohorte de ingreso que se titularon de forma oportuna en un programa y los estudiantes que iniciaron dicha cohorte en carreras de pregrado regulares. | N° estudiantes de la cohorte (i) que se titulan de forma oportuna de acuerdo a su programa/ total estudiantes de la cohorte (i) **Cohorte (i):** Año de medición - duración formal de la carrera + 1 año o un semestre dependiendo del programa. |
| Tasa de retención al primer año | Relación porcentual entre los estudiantes pertenecientes a una cohorte que continúan en la carrera al año siguiente de iniciado sus estudios en programas de pregrado regulares. | Estudiantes de la cohorte(i) matriculados en el primer semestre del año(j)/ total matriculados de la cohorte(i) **Año (j)**: año de medición **Cohorte (i)**: año de medición - 1 |
| Tasa de retención al tercer año | Relación porcentual entre los estudiantes pertenecientes a una cohorte que continúan en la carrera a los 3 años siguientes de iniciado sus estudios en programas de pregrado regulares. | Estudiantes de la cohorte(i) matriculados en el primer semestre del año(j)/ total matriculados de la cohorte(i) **Año (j):** año de medición **Cohorte (i):** año de medición – 3 (no consideran carreras técnicas) |
| Empleabilidad al primer año de egreso | Tasa de titulados de carreras técnicas y profesionales de una cohorte de egreso que se encuentran trabajando en empleos relacionados con su carrera al año después de su titulación y percibe un ingreso superior al salario mínimo. | Nº de titulados de carreras técnicas y profesionales regulares contactados que se encontraban trabajando en empleos relacionados durante el año siguiente de su titulación / total de titulados contactados de una cohorte de egreso de la misma carrera. |
| Número de programas de postgrado académicos acreditados | Cantidad de programas de postgrado de carácter académico acreditados por la CNA o por agencias autorizadas para ello. | Nº total de programas de postgrado académico acreditados  **Programa de postgrado:** Doctorado y Magíster académico |
| Número de programas de postgrado profesionales con núcleo | Cantidad de programas de postgrado de carácter profesional que dispone de al menos un 75% de académicos que cumplen con los criterios de conformación de un núcleo. | Número de programas de postgrado de carácter profesional que cumplen con núcleo de académicos |
| Tasa de postulantes efectivos de postgrado por vacantes | Relación porcentual entre la cantidad de postulantes que cumplen criterios de selección de un programa de magíster o doctorado y el total de vacantes disponibles de los mismos. | Nº de postulantes efectivos a programas de magíster o doctorados regulares / Total de vacantes disponibles en los programas de magíster regulares. |
| Tasa de titulación oportuna en programas de magíster | Relación porcentual entre los estudiantes pertenecientes a una cohorte de ingreso que se graduaron de un programa de magíster regular hasta un año más del tiempo de duración teórico del programa y el total de estudiantes que iniciaron dicha cohorte. | N° estudiantes de la cohorte (i) que se gradúan dentro del tiempo de duración teórico del programa + 1 año/ total estudiantes de la cohorte (i) **Cohorte (i)**: Año de medición - duración formal de la carrera - 1 años |
| Número de estudiantes beneficiados por programas articulados entre niveles | Cantidad total de estudiantes que se matricularon en un programa de otro nivel académico mediante un proceso de articulación. | Nº de estudiantes de programas técnicos, profesionales o de postgrado que ingresaron vía articulación durante el año de medición. |
| Número de estudiantes de intercambio con instituciones nacionales y extranjeras | Cantidad de estudiantes que realizan intercambio con instituciones nacionales o extrajeras durante el año de medición. | Nº total de estudiantes UCSC de intercambio en instituciones nacionales o extranjeras |
| Índice de pertenencia de los estudiantes | Índice de pertenencia con la Universidad de los estudiantes de programas de pregrado regulares. | Nº de respuesta evaluadas positivamente respecto a la pertenencia a la Universidad del instrumento de satisfacción de servicios / total de preguntas en la dimensión de la pertinencia contenidas en la encuesta de servicios. |
| Número de actividades de compromiso e innovación social | Cantidad de actividades de compromiso e innovación social desarrollada por los estudiantes, a nombre de la Universidad o Facultad durante el año de medición. **Actividades**: Iniciativas de las facultades, A+S validado, iniciativas de pastoral, iniciativas de DAE y organizaciones estudiantiles. | Nº total de actividades de compromiso o innovación social ejecutadas durante el año de medición. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **FOCO**  **ESTRATÉGICO** | **INDICADOR** | **DESCRIPCIÓN** | **FORMA DE CÁLCULO** |
| APORTE AL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD LOCAL Y NACIONAL | Número de proyectos o programas adjudicados con fondos públicos o privados que aporten al desarrollo regional o nacional | Cantidad de proyectos y programas adjudicados en el año de medición financiados con recursos públicos o privados que aporten al desarrollo regional o nacional. Los proyectos serán validados por la Dirección de Investigación e Innovación o la Dirección de Extensión Académica y de Servicios. | Nº total de proyectos y programas adjudicados en el año de medición con financiamiento externo. |
| Índice de percepción del compromiso con la región, estudio de imagen y posicionamiento de marca UES regionales. | Índice de percepción del compromiso con la región determinado a través de estudio de imagen y posicionamiento de marca | Resultados a consulta respecto de cuáles de las siguientes universidades diría Ud. que cumplen con el atributo “Muestra compromiso con la región”. |
| Porcentaje de estudiantes que ingresan vía acceso meritorio | Relación porcentual entre estudiantes de admisión nueva que ingresan a la Universidad por vías distintas a la regular (PSU) por buen rendimiento académico o destacado en algún área de formación y el total de estudiante admitidos durante el año en programas de pregrado con grado de licenciatura regulares | Nº de estudiantes nuevos de carreras de pregrado con licenciatura que ingresan por vías distintas a la regular por mérito / Nº total de estudiantes admitidos en el año de medición en carreras de pregrado con licenciatura regulares. **Programas pregrado:** Licenciaturas sín título y profesionales con grado de licenciatura regulares. |
| Retención de estudiantes al primer año que ingresan vía acceso meritorio. | Relación porcentual entre los estudiantes que ingresaron por vías de admisión distintas a la ordinaria por mérito, pertenecientes a una cohorte que continúan en la carrera al año de estudio y todos los estudiantes que ingresaron por vías de admisión distintas a la ordinaria por mérito, que iniciaron en la misma cohorte en carreras de pregrado con licenciatura regulares. | Estudiantes de admisión por mérito de la cohorte(i) matriculados en el primer semestre del año(j)/ total matriculados de la cohorte(i) con admisión por mérito **Año (j)**: año de medición **Cohorte (i)**: año de medición - 1 **Programas pregrado:** Licenciaturas sin título y profesionales con grado de licenciatura. |
| Número de asesorías técnicas y consultorías ejecutadas | Cantidad de asesorías, consultorías, o asistencias técnicas realizadas por académicos en nombre de la Universidad o Facultad durante el año de medición. | Nº total de asesorías y prestaciones de servicios ejecutadas durante el año de medición. |
| Número de cursos de capacitación ejecutados | Cantidad de cursos de capacitación ejecutados durante el año de medición. | Nº total de capacitaciones ejecutadas |
| Número de exalumnos que participan en programas de diplomado | Cantidad de exalumnos de carreras de pregrado que se inscriben en programas de diplomado durante el año de medición. | Nº de estudiantes matriculados de la cohorte (i) en programas de diplomado que son exalumnos de programas de pregrado de la Universidad. **Cohorte (i):** año de medición. |
| Número de nuevos matriculados en programas de diplomado | Cantidad de estudiantes se inscriben en programas de diplomado en el año de medición. | Nº de estudiantes nuevos matriculados cohorte (i) en programas de diplomado. **Cohorte (i):** año de medición. |
| Nº de apariciones en medios de prensa en temáticas definidas en plan anual de medios institucional. | Cantidad de publicaciones de opinión, columnas, cartas al director y entrevistas de académicos o autoridades en medios de prensa realizadas a nombre de la Universidad que la Autoridades consideran que los temas son de interés institucional que se encuentran definidos en plan de medios institucional | Nº total de apariciones positivas en medios de prensa en el año de medición. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **FOCO**  **ESTRATÉGICO** | **INDICADOR** | **DESCRIPCIÓN** | **FORMA DE CÁLCULO** |
| **OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL** | Índice de clima laboral | Índice de clima laboral con la Universidad de los funcionarios, calculado a través de la Encuesta de Calidad y Vida Laboral. | Nº de respuestas evaluadas positivas en consultas a funcionarios a través del instrumento de Calidad y Vida Laboral / total de respuestas del mismo instrumento en el año de medición. |
| Porcentaje de académicos con cargos de gestión académica con evaluación satisfactoria. | Relación porcentual entre los académicos con cargos de gestión académica como: secretarios académicos, directores de escuela, Jefes de Departamento y jefes de Carrera evaluados positivamente mediante instrumento de evaluación y el total de académicos con cargo de gestión académica evaluados. | Nº de académicos con cargos de gestión evaluados positivamente / Nº total de académicos con cargos de gestión evaluados en el año de medición. **Evaluación positiva:** Se debe definir los parámetros de evaluación satisfactoria de acuerdo al instrumento utilizado y al cargo ejercido. **Cargos de gestión académica:** Aquellos cargos de gestión estatutarios que se realizan de igual manera en todas las facultades e institutos. |
| Porcentaje de administrativos con nivel de desempeño satisfactorio | Relación porcentual entre los administrativos evaluados positivamente mediante instrumento de Evaluación de Desempeño y el total de los funcionarios administrativos evaluados. | Nº de administrativos evaluados positivamente en su desempeño / Nº total de administrativos evaluados en el año de medición. **Evaluación positiva:** Se debe definir los parámetros de desempeño satisfactorio de acuerdo al instrumento utilizado. |
| Índice de percepción del sello identitario | Índice de percepción del Sello identitario, calculado a través de un instrumento a todos los funcionarios de la UCSC. | Nº de respuestas evaluadas positivas respecto del Sello Identitario en consultas a funcionarios a través de un instrumento de percepción / total de respuestas del mismo instrumento en el año de medición |
| Índice de comunicación interna. | Índice de percepción de la comunicación interna entre administrativos, académicos y autoridades, calculado mediante un instrumento a todos los funcionarios de la UCSC. | Nº de respuesta evaluadas positivas respecto de la comunicación interna en consultas a funcionarios a través de un instrumento de percepción / total de respuestas del mismo instrumento en el año de medición. |
| Índice de satisfacción por la infraestructura y equipamiento | Índice de satisfacción de la infraestructura y equipamiento disponible, medido a través de la Encuesta de Satisfacción de los Servicios Institucionales a todos los estudiantes de pregrado. | Nº de respuestas evaluadas como satisfecho o muy satisfecho en dimensión de Infraestructura en instrumento de satisfacción de servicios / total de preguntas consultados a los estudiantes de pregrado en dimensión Infraestructura en el mismo instrumento en el año de medición. |
| Porcentaje de direcciones certificadas en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). | Relación porcentual entre las direcciones con responsabilidad administrativa que se encuentran en el Sistema de Gestión de la Calidad con certificación y el total direcciones de la Universidad. | Nº de direcciones adscritas al SGC certificadas / Nº total de direcciones con responsabilidad administrativa |
| Porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios administrativos | Índice de Satisfacción de los usuarios medidos por la encuesta de satisfacción de los servicios administrativos | Nº de respuesta evaluadas como satisfecho o muy satisfecho en instrumento de satisfacción / total de preguntas consultadas en el mismo instrumento por los usuarios |
| Porcentaje de otros ingresos | Relación entre los montos por conceptos de otros ingresos y los ingresos totales de la Universidad en el año de medición  **Otros ingresos:** Ingresos distinto de arancel de pregrado, aportes basales o AFD. | Otros ingresos / Ingresos totales |
| Margen operacional institucional | Relación entre los ingresos totales menos los costos de operación | Monto total por conceptos de ingresos - Montos totales por concepto de gastos operación |
| Margen de utilidad bruta | Mide la porción del ingreso que estará disponible, para reinvertir o pagar gastos distintos al costo de venta. | (Ventas - Costo de Ventas) / Ventas |
| Nivel de apalancamiento | Mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios. | Monto financiado con los recursos externos / Monto total de financiamientos de deudas al año de medición |
| Razón endeudamiento | Mide la proporción de los activos totales de la institución que ha sido financiada con deuda o recursos de terceros. | Total pasivo / Total activo |
| Razón de liquidez | Capacidad que posee la empresa para enfrentar sus obligaciones de corto plazo. | Activo circulante / Pasivo circulante |
| EBITDA | Es el flujo neto de efectivo antes de descontar el uso de la deuda (Gastos financieros), depreciación y los impuestos. | EBITDA total |

1. También denominados “stakeholders” o constituyentes [↑](#footnote-ref-1)