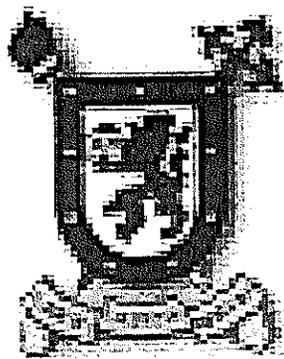


PLAN ESTRATEGICO
COOPERATIVO
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO
DE CHILE
PERIODO
1994 - 2002



INDICE

1.	METODOLOGIA UTILIZADA EN EL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA	8
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LA USACH.....	9
2.1.	RESPONSABLES DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.....	9
2.2.	UNIDAD DE ANÁLISIS Y APOYO PARA LA PREPARACION DEL PLAN	10
3.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA (NIVEL 1)	10
4.	VISION, MISION Y VALORES DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE	13
4.1.	VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE	13
4.2.	MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE	13
4.3.	VALORES DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE	13
4.4.	EXCELENCIA.....	13
4.5.	PLURALISMO.....	14
4.6.	TOLERANCIA.....	14
4.7.	LIBERTAD ACADÉMICA.....	14
4.8.	RESPECTO A LAS PERSONAS	14
4.9.	RESPONSABILIDAD SOCIAL	14
4.10.	HUMANISMO	15
4.11.	COOPERACIÓN.....	15
5.	POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO	16
5.1.	ÁREA CORPORATIVA.....	16
5.2.	ÁREA DOCENCIA.....	16
5.3.	ÁREA INVESTIGACIÓN.....	16
5.4.	ÁREA EXTENSIÓN	17
5.5.	ÁREA ASUNTOS ESTUDIANTILES	17
5.6.	ÁREA GESTIÓN.....	17
5.7.	ÁREA FINANZAS	18

5.8.	ÁREA RECURSOS HUMANOS	18
6.	ÁREAS PRIORITARIAS DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE.....	19
7.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	19
7.1.	LOGRAR UNA DOCENCIA DE PRE Y POSGRADO ACORDE CON ESTÁNDARES DE CALIDAD.....	19
7.2.	DESTACAR A NIVEL NACIONAL POR UNA INVESTIGACIÓN ESTRECHAMENTE VINCULADA CON LAS ÁREAS ESTRATÉGICAS DE DESARROLLO DEL PAÍS.....	19
7.3.	LOGRAR UNA UNIVERSIDAD ESTRECHAMENTE VINCULADA CON EL MEDIO SOCIAL, CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO, CULTURAL, POLÍTICO Y EMPRESARIAL NACIONAL Y CON DESTACADAS INSTITUCIONES INTERNACIONALES.....	20
7.4.	ORIENTAR LAS ACTIVIDADES UNIVERSITARIAS HACIA LA CALIDAD DE SERVICIO AL ALUMNO.....	20
7.5.	LOGRAR UNA GESTIÓN UNIVERSITARIA MODERNA Y EFICIENTE TANTO EN EL ÁMBITO ACADÉMICO COMO ADMINISTRATIVO.....	21
8.	ESTRATEGIAS DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE.....	21
8.1.	AREA DE DOCENCIA	22
8.1.1.	DESARROLLAR UNA DOCENCIA DE ALTA CALIDAD	22
8.1.2.	CONSOLIDAR EL PROCESO DE RENOVACIÓN CURRICULAR	23
8.1.3.	POTENCIAR LOS PROGRAMAS DE POSGRADO	24
8.1.4.	ACREDITAR LOS PROGRAMAS DE PRE Y POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD ANTE LOS ORGANISMOS CORRESPONDIENTES.	25
8.2.	AREA DE INVESTIGACIÓN	26
8.2.1.	OCUPAR UN LUGAR DESTACADO EN INVESTIGACIÓN A NIVEL DE PAÍS.	26
8.3.	AREA DE EXTENSIÓN.....	27
8.3.1.	FORTALECER LA IMAGEN DE LA UNIVERSIDAD EN EL MEDIO	27
8.3.2.	REIVINDICAR LA IMPORTANCIA Y EL ROL DE LAS UNIVERSIDADES ESTATALES EN LA SOCIEDAD	27

8.3.3.	POTENCIAR LAS INSTANCIAS Y ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA HACIA LA COMUNIDAD.	28
8.3.4.	POTENCIAR EL VÍNCULO UNIVERSIDAD CON EL SECTOR EMPRESARIAL	29
8.3.5.	FORTALECER EL VÍNCULO ENTRE USACH Y OTRAS INSTITUCIONES NACIONALES E INTERNACIONALES	30
8.4.	AREA ESTUDIANTIL.....	31
8.4.1.	MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA ESTUDIANTIL	31
8.5.	AREA DE GESTIÓN	31
8.5.1.	IMPUSAR UNA GESTIÓN UNIVERSITARIA MODERNA Y EFICIENTE	31
8.5.2.	ORIENTAR PLANIFICADAMENTE EL CRECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD UNIVERSITARIA	33
8.5.3.	PLANIFICAR EL CRECIMIENTO EN INFRAESTRUCTURA	33
8.5.4.	CONTROLAR LA GESTIÓN UNIVERSITARIA CON UNA PERSPECTIVA DE DIRECCIÓN	34
8.5.5.	DESARROLLAR UNA PLANIFICACIÓN INFORMÁTICA Y COMPUTACIONAL CON VISIÓN CORPORATIVA	34
8.6.	AREA DE GESTIÓN FINANCIERA	35
8.6.1.	DESARROLLAR UNA GESTIÓN FINANCIERA EFICIENTE, SOSTENIBLE EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO	35
8.6.2.	OBTENER RECURSOS DE FUENTES ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO	36
8.7.	AREA DE RECURSOS HUMANOS	37
8.7.1.	CONTAR CON RECURSO HUMANO DE EXCELENCIA Y CALIFICADO EN TODAS LAS ÁREAS DEL QUEHACER UNIVERSITARIO	37
9.	ANÁLISIS FODA	39
9.1.	FORTALEZAS.....	39
9.1.1.	AUMENTO DEL NIVEL DE CALIFICACIÓN DE LOS ACADÉMICOS	39
9.1.2.	CRECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN A NIVEL UNIVERSITARIO	39
9.1.3.	PROGRAMA DE INVESTIGADORES ASOCIADOS	40
9.1.4.	TRADICIÓN EN LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES EN EL ÁMBITO TECNOLÓGICO E INGENIERIL	40

9.1.5.	EXISTENCIA DE SISTEMAS DE AYUDA A ESTUDIANTES DE ESCASOS RECURSOS	40
9.1.6.	CAMPUS ÚNICO	40
9.1.7.	VÍNCULO CON UNIVERSIDADES Y ORGANISMOS INTERNACIONALES	40
9.1.8.	LA UNIVERSIDAD COMO VEHÍCULO DE MOVILIDAD SOCIAL	41
9.1.9.	NIVEL ACADÉMICO DE LOS ALUMNOS QUE INGRESAN A LA UNIVERSIDAD	41
9.2.	DEBILIDADES	41
9.2.1.	TIEMPO DE PERMANENCIA DEL ESTUDIANTE EN LA CARRERA	41
9.2.2.	ESCALA ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS DE POSGRADO	41
9.2.3.	BAJA RENOVACIÓN DE CUADROS ACADÉMICOS	41
9.2.4.	PERCEPCIÓN DE LA UNIVERSIDAD COMO FOCO DE CONFLICTOS ESTUDIANTILES	42
9.2.5.	AUSENCIA DE POLÍTICAS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	42
9.2.6.	ESCASO NIVEL DE TITULADOS DE PRE Y POSGRADO.	42
9.2.7.	DEBILIDAD EN LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL	42
9.2.8.	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO BIBLIOTECARIO DEFICIENTE	42
9.2.9.	PLANES Y PROGRAMAS OBSOLETOS	42
9.2.10.	DEFICIENCIAS EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA	43
9.2.11.	FINANCIAMIENTO INSUFICIENTE	43
9.2.12.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESORDENADA	43
9.3.	OPORTUNIDADES	43
9.3.1.	NECESIDADES DEL SECTOR EMPRESARIAL DE INVESTIGACIÓN APLICADA Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	43
9.3.2.	APERTURA DE FONDOS CONCURSABLES	43
9.3.3.	DEBATE NACIONAL EN TORNO AL ROL DEL ESTADO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR	44
9.3.4.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO ALTERNATIVAS	44

9.3.5.	NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS CALIFICADOS A NIVEL DE PAÍS.	44
9.3.6.	SISTEMA NACIONAL DE ACREDITACIÓN	44
9.4.	AMENAZAS	45
9.4.1.	POCA CLARIDAD DE LAS POLÍTICAS DE GOBIERNO SOBRE EDUCACIÓN SUPERIOR	45
9.4.2.	CONSOLIDACIÓN DEL SECTOR UNIVERSITARIO PRIVADO	45
9.4.3.	PÉRDIDA DEL APOYO GUBERNAMENTAL PARA LAS UNIVERSIDADES ESTATALES.	45
9.4.4.	FALTA DE INFLUENCIA DE LA UNIVERSIDAD EN INSTANCIAS DE DECISIÓN	45
9.4.5.	PREDOMINIO DE UN ESTILO COMPETITIVO DE RELACIONES EN EL SECTOR UNIVERSITARIO	45
9.4.6.	NUEVOS COMPETIDORES EN ÁREAS QUE SON FORTALEZAS DE LA USACH	46
10.	GLOSARIO.....	47
10.1.1.	VISIÓN	47
10.1.2.	MISIÓN	47
10.1.3.	FILOSOFÍA	47
10.1.4.	POLÍTICAS	47
10.1.5.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	47
10.1.6.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	47
10.1.7.	DIAGNÓSTICO INTERNO	48
10.1.8.	ANÁLISIS FODA	48
10.1.9.	ESTRATEGIAS	49
10.1.10.	METAS	49
10.1.11.	CURSOS DE ACCIÓN	49
10.1.12.	PLAN Y PROGRAMAS DE ACCIÓN	49
10.1.13.	PRESUPUESTO Y CONTROL	49
10.1.14.	PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO	50

PRESENTACIÓN

En las dos últimas décadas se han producido en el ámbito de la Educación Superior chilena, profundas transformaciones. Los cambios, iniciados con la reforma de 1981, se manifiestan, entre otros aspectos, en la diversificación y expansión cuantitativa del sistema, un aumento de las matrículas, el cobro de aranceles, un cambio radical de los patrones de financiamiento y un fuerte incremento de la presencia privada. Todo ello ha impactado fuertemente al sector universitario estatal configurando un escenario que requiere, cada vez más, un debate a nivel nacional.

A su vez, se observa en el ámbito internacional y en el país, un cambio en la relación entre la sociedad y las instituciones universitarias, que se traduce en un requerimiento por parte de la sociedad de mayor pertinencia de la actividad universitaria y transparencia en su gestión. En este contexto, las universidades se conciben como entidades abiertas, en permanente relación con su medio, que deben dar cuenta de sus acciones.

Es en este ambiente donde emerge la importancia de pensar estratégicamente en la Universidad, en los escenarios futuros, los avances tecnológicos y el nuevo conocimiento, el desarrollo nacional y también en el rol social de una institución universitaria, de modo de generar las condiciones que le permitan cumplir con su misión. En nuestro caso, se trata de pensar la universidad no como una "empresa comercial", sino como una "institución educativa de carácter estatal", que debe ser eficiente en lo administrativo y efectiva en lo académico. Una institución donde se cultivan y practican los valores humanos, sociales y culturales, una institución preocupada de las necesidades de su entorno, de ofrecer servicios educativos de calidad, capaz de competir sana y lealmente y preocupada de aportar lo mejor de sí a la sociedad.

Una de las herramientas metodológicas que las universidades han adoptado para orientar su desarrollo ha sido la planificación estratégica. Esta herramienta, aplicada a la gestión universitaria, permite analizar la situación de

la institución y construir una visión de futuro que sirva de guía para la actuación en el presente en los diferentes ámbitos de actividad universitaria.

En este contexto, a fines de 1998 la Universidad de Santiago asumió el desafío de llevar a cabo un proceso de planificación estratégica del cual emergieran las principales definiciones estratégicas de la institución para los años 1999-2004. El proceso permitió generar el Plan Estratégico Corporativo de la Universidad de Santiago, que constituye una apuesta de futuro en la cual están presentes el aporte y el compromiso de directivos y representantes de los diferentes estamentos de nuestra comunidad universitaria.

El Plan Estratégico Corporativo de la Universidad de Santiago es un instrumento para orientar el rumbo de la institución y un marco de referencia para que las diferentes unidades estructurales de la USACH puedan realizar su propia reflexión estratégica.

No se trata del final del camino sino precisamente de su inicio por lo que invito a toda nuestra comunidad a comprometerse y aunar esfuerzos para alcanzar los desafíos planteados.

UBALDO ZÚÑIGA QUINTANILLA

RECTOR

ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

1. METODOLOGIA UTILIZADA EN EL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

La metodología seguida para el proceso se fundamenta técnicamente en la propuesta de Hax y Majluf¹, según la cual la planificación estratégica en la organización se concibe en tres niveles de análisis. De acuerdo con esto, en la Universidad de Santiago se han definido los siguientes niveles:

Nivel 1: Planificación Estratégica Corporativa. Corresponde a la primera fase del proceso donde a partir de una visión global de la organización, se establecen los lineamientos generales para su desarrollo. Las grandes definiciones estratégicas de este nivel constituyen el marco de referencia para la planificación en los niveles subsiguientes.

Nivel 2- Planificación Estratégica de las Unidades Estratégicas de Gestión. Este nivel corresponde a las unidades académicas de la Universidad. Así, las unidades que lo constituyen son: las facultades, las escuelas, los departamentos académicos y el programa de Bachillerato.

Nivel 3: Planificación Estratégica Funcional. Corresponde a la realización del proceso en unidades administrativas y de servicios, consideradas como unidades de apoyo a las actividades primarias de la Universidad. Incluye a las unidades de apoyo y de servicios administrativos centrales, tales como, finanzas, recursos humanos, adquisiciones, servicios estudiantiles. Este foco de planificación deberá nutrirse de las estrategias generales de los niveles: corporativo, de unidades académicas. A este nivel, las estrategias deben enfocarse a cómo prestar un mejor servicio para lograr que las unidades de apoyo se hagan parte del éxito de las actividades académicas.

¹ Hax y Majluf "Gestión de la Empresa con una Visión Estratégica". Ediciones Dolmen 1993.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LA USACH.

2.1. RESPONSABLES DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

La planificación estratégica se inicia en el equipo de gobierno proporcionando la dirección y orientación, pero para el éxito de cualquier Plan Estratégico es necesario contar con los esfuerzos de la mayor parte de los integrantes de la comunidad universitaria, que estos estén alineados en un proceso común, compartiendo una única visión, unos valores y la estrategia institucional. Es necesario crear las condiciones para el desarrollo del proceso de planificación, con suficiente realismo y libertad, fomentando la coordinación y la fluidez de información entre el ámbito de la gestión y de lo académico.

El proceso es coordinado de manera general por el equipo de profesionales de la Dirección de Apoyo al Desarrollo Institucional (DIADI), quienes han adaptado la metodología y los instrumentos de apoyo para llevar a cabo la planificación estratégica en la Universidad de Santiago.

Para cada nivel de planificación, se aplica una rutina de trabajo que consiste en las siguientes actividades:

- Definición del grupo de trabajo

El trabajo de planificación debe ser liderado por un grupo de personas del nivel respectivo. Dicho grupo debe ser representativo y favorecer la diversidad de miradas e ideas en torno al quehacer corporativo o de la unidad que esté desarrollando el proceso de planificación.

- Realización de reuniones y talleres.

En estas actividades se trabajan los diferentes conceptos y definiciones estratégicas que conformarán el plan estratégico de desarrollo. De este modo las sesiones de trabajo se pueden agrupar en grandes fases:

Fase I:

Establecimiento de conceptos fundamentales: Visión, Misión, Filosofía, Políticas, Objetivos Estratégicos.

Fase II:

Realización de diagnósticos Interno y Externo

Fase III:

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA);
Definición y selección de estrategias;
Establecimiento de Metas y Cursos de acción.

FASE IV:

Definición de Planes y Programas

FASE V:

Generación de Indicadores de Gestión

2.2. UNIDAD DE ANÁLISIS Y APOYO PARA LA PREPARACION DEL PLAN

La DIADI, como entidad coordinadora y de apoyo metodológico a nivel institucional, establece las condiciones fundamentales que deben satisfacerse para el desarrollo del proceso y presta la asesoría requerida por las unidades. No obstante, los equipos encargados de llevar adelante la planificación deben asumir un papel muy activo a lo largo de todo el proceso, tanto en la elaboración y análisis de los diagnósticos, como en la generación de las principales definiciones estratégicas y de los planes y programas de desarrollo.

Si bien se ha establecido una rutina metodológica que debe ser desarrollada para completar satisfactoriamente el proceso, existe autonomía para que cada unidad se organice de la manera que sea más adecuada a sus características organizacionales y culturales.

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA (NIVEL 1)

En este nivel la conducción y coordinación del proceso estuvo a cargo del equipo profesional de la Dirección de Apoyo al Desarrollo Institucional (DIADI), el cual organizó las sesiones de trabajo y los talleres; proporcionó el material

metodológico y los antecedentes diagnósticos de la institución y del medio externo.

El grupo de trabajo estratégico estuvo conformado por las siguientes personas:

Sr. Ubaldo Zuñiga Q.	Rector
Sr. Juan Serón A.	Prorrector. ^(*)
Sr. Nelson Leiva C.	Contralor Universitario (*)
Sr. Jaime Jiménez	Secretario General
Sr. Raúl Castro	Jefe de Gabinete
Sr. Manuel Valenzuela P.	Vicerrector de Administración y Finanzas. ^(*)
Sr. Francisco J. Gil LL.	Vicerrector de Docencia y Extensión (*)
Sr. Vicente Martínez Z.	Vicerrector de Investigación y Desarrollo
Sr. Juan Proaño F.	Vicerrector de Asuntos Estudiantiles. ^(*)
Sr. Jorge Gavilán L.	Decano Facultad de Ingeniería
Sr. Carlos Araya V.	Decano Facultad de Adm. y Economía. ^(*)
Sr. Víctor Aguilera V.	Decano Facultad de Humanidades. ^(*)
Sra. Norma Grez V.	Decano Facultad de Ciencia. ^(*)
Sr. Miguel Portugal C.	Decano Facultad Tecnológica. ^(*)
Sr. Francisco Mardones.	Decano Facultad de Ciencias Médicas. ^(*)
Sr. Sergio Moya D.	Decano Facultad de Química y Biología (*)
Sr. Hans Fox T.	Director Escuela de Arquitectura (*)
Sr. Leopoldo Saez	Director Programa Bachillerato
Sr. Renato Sariego B.	Director General de Graduados
Sr. Jaime Espinoza A.	Director de Planes y Presupuestos
Sr. Víctor Paredes	Director de SEGIC (*)
Sr. Alejandro Gutiérrez	Director de la SDT
Sr. Antonio Orellana	Director de Adquisiciones (*)
Sr. Máximo González	Director de Docencia (*)
Sr. Carlos Urzua	Director de Educación Continua (*)
Sra. Lenka Friedman.	Directora de Extensión. ^(*)

^(*) Actualmente en estos cargos se desempeñan nuevas autoridades

Sr. Jaime Pizarro	Director de Relaciones Internacionales (*)
Sr. José Campos B.	Director de Comunicaciones.(*)
Sr. Jerome Mac Auliffe	Director de Asistencia Jurídica
Sr. Miguel Arias A.(*)	Director de DICYT.(*)
Sr. Carlos Paillacar S..	Director DIADI.(*)
Sra Elcira Monreal	Representante de la AFUSACH
Sra. Luisa Encina	Representante de la A.DP
Sr. Cristian Rubio	Representante de los estudiantes.

Las actividades se llevaron a efecto básicamente a través de reuniones y talleres donde los participantes realizaron trabajo individual y grupal siguiendo las pautas metodológicas generadas para tal efecto. El procesamiento de los resultados se efectuó en la Dirección de Apoyo al desarrollo Institucional.

Los resultados del proceso se encuentran contenidos en el presente documento el cual se pone a disposición de la comunidad universitaria.

PLAN ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

4. VISION, MISION Y VALORES DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

4.1. VISION DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

«Una Universidad proactiva, dinámica y flexible, capaz de responder rápidamente a los desafíos del entorno, formadora de líderes con sentido y responsabilidad social, reconocida nacional e internacionalmente por la excelencia en su quehacer académico y de gestión, su tradición científico-tecnológica, sus aportes al desarrollo del país y su rol eminentemente social».

4.2. MISION DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

« La Universidad de Santiago de Chile, como institución de Educación Superior Estatal de excelencia se preocupa, en un nivel avanzado, de la creación, preservación, cultivo, transmisión y búsqueda del conocimiento mediante la investigación, la docencia y la extensión en el campo de las ciencias, las artes, las humanidades y la tecnología. Su quehacer debe estar al servicio de la sociedad, debe desarrollar la conciencia crítica en un ambiente pluralista y con práctica de la libertad de expresión, con este fin la Universidad de Santiago de Chile enfatiza la formación integral de los alumnos y su adecuada inserción a la realidad nacional e internacional».

4.3. VALORES DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Estaremos guiados por una serie de valores centrales que definirán nuestros actos y nos unirán como comunidad universitaria.

4.4. EXCELENCIA

Aspiramos a la excelencia académica en la docencia, investigación y extensión. Asumimos la responsabilidad de responder a los requerimientos de la sociedad

con una permanente actitud autocrítica y un afán de búsqueda de la excelencia, entendida como la calidad y la productividad de las actividades académicas.

4.5. PLURALISMO

Aceptamos y reconocemos la diversidad científica, profesional, ideológica y religiosa en el seno de nuestra comunidad.

4.6. TOLERANCIA

Respetamos las ideas y opiniones de los demás, aunque sean diferentes a las nuestras. Respetamos la diversidad de las personas que componen nuestra comunidad.

4.7. LIBERTAD ACADÉMICA

Protegemos el derecho de nuestra comunidad académica a expresarse y desarrollar su quehacer libremente. Asumimos el compromiso de aceptar, reconocer y promover el libre desarrollo de las ideas.

4.8. RESPETO A LAS PERSONAS

Apoyamos y valoramos a todo aquel que trabaja y estudia en la universidad e intentamos mantener un clima en donde las personas puedan desarrollarse.

4.9. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Mediante nuestra docencia, investigación y servicio a la comunidad, aspiramos contribuir significativamente al desarrollo del país, privilegiando los ámbitos más demandados socialmente. Seguiremos siendo una institución no elitista y con preocupación por la movilidad social.

4.10. HUMANISMO

Valoramos y promovemos la formación integral de nuestros estudiantes que resalta valores humanos como la dignidad, la libertad, la justicia, la solidaridad, el espíritu crítico y respeto con el prójimo y la sociedad.

4.11. COOPERACIÓN

Apoyamos las relaciones que fomentan la cooperación con otras instituciones académicas, instituciones públicas y privadas para desarrollar las oportunidades de educación e investigación existentes en la universidad.

5. POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO

5.1. ÁREA CORPORATIVA

- La actividad de la Universidad debe responder a una sola definición de Visión y Misión, de modo que las definiciones estratégicas de las Unidades de Gestión (Facultades) deben ser coherentes con los lineamientos corporativos.
- La Universidad debe funcionar como un sistema donde las facultades, escuelas y dependencias se mantengan interrelacionadas en un todo estructurado y orgánico para cumplir su misión en la sociedad.

5.2. ÁREA DOCENCIA

- La Universidad velará por la excelencia de su oferta académica, en las áreas del conocimiento que en ella se cultivan.
- Se potenciará la calidad de la docencia impartida en el pre y posgrado.
- La Universidad estimulará la autoevaluación y acreditación sistemática, de programas de pre y posgrado.

5.3. ÁREA INVESTIGACIÓN

- La Universidad velará por la promoción, apoyo y desarrollo de la investigación en sus distintas formas, fomentando la multidisciplinariedad.
- La Universidad estimulará actividades de investigación conjunta con otras instituciones, tanto nacionales como internacionales.
- La Universidad promoverá la participación de sus académicos en concursos de proyectos de investigación, fomento y desarrollo, de carácter nacional e internacional.
- La Universidad promoverá la creación y desarrollo de grupos de investigadores dedicados a los principales temas de interés nacional.
- La Universidad privilegiará la contratación de académicos de excelencia.

- La Corporación deberá procurar que los resultados y procesos de las investigaciones realizadas en la Universidad, sean adecuadamente difundidos y transferidos al medio externo.

5.4. ÁREA EXTENSIÓN

- La Universidad privilegiará la extensión, como una herramienta de vinculación e influencia con su entorno nacional e internacional.
- La Universidad promoverá y apoyará la vinculación con el sector público, político y privado.
- La Corporación deberá abrirse y será receptiva con las necesidades de la comunidad en que se encuentra inserta.
- La Universidad reforzará la vigencia y profundidad de los vínculos con sus ex- alumnos.

5.5. ÁREA ASUNTOS ESTUDIANTILES

- La Universidad velará por el resguardo y mejoramiento de la calidad de vida del estudiante, que permita su formación en condiciones de equidad.
- Se estimulará y asegurará el desarrollo integral del estudiante como una prioridad esencial de la Universidad.
- Asegurará al estudiante con capacidad académica su permanencia en la Universidad brindándole el apoyo socioeconómico y los de tipo compensatorios que requiera para superar y resolver las carencias que presente.

5.6. ÁREA GESTIÓN

- La Universidad estimulará un estilo de gestión universitaria flexible y moderna.
- La Corporación deberá revisar periódicamente la estructura organizacional, con el fin de lograr mayor eficiencia en la gestión universitaria.

- La Universidad deberá sostener sistemas de gestión ágiles, basados en información proporcionada por sistemas informáticos eficientes y efectivos.
- La Corporación velará por un crecimiento armónico de la infraestructura Universitaria.
- La Universidad deberá velar por el cuidado y uso racional del patrimonio de la Corporación.

5.7. ÁREA FINANZAS

- La Universidad establecerá mecanismos eficientes y transparentes de utilización y manejo de recursos universitarios.
- Propiciará la obtención de recursos desde el Estado.
- Buscará nuevas fuentes de financiamiento.
- Estimulará el ahorro y el uso eficiente de los recursos de la Corporación.

5.8. ÁREA RECURSOS HUMANOS

- La Universidad mejorará permanentemente las condiciones de trabajo de sus académicos y funcionarios.
- Potenciará el desarrollo, perfeccionamiento y capacitación permanente de su recurso humano.
- Establecerá mecanismos efectivos y pertinentes de evaluación del desempeño.
- Propiciará la renovación de cuadros académicos y administrativos.
- Dirigirá su búsqueda de personal entre aquellas personas más idóneas para las funciones requeridas.
- Promoverá niveles de remuneraciones satisfactorios.
- Promoverá un clima de trabajo participativo, cooperativo y de respeto entre los miembros de la comunidad universitaria.

6. ÁREAS PRIORITARIAS DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Las áreas prioritarias de desarrollo de la Universidad de Santiago de Chile sobre las cuales se sustenta el Plan Estratégico son las siguientes:

1. Docencia de Pregrado y Posgrado de calidad.
2. Investigación vinculada con el desarrollo del país
3. Calidad de vida y servicio al alumno
4. Gestión administrativa y académica moderna y eficiente
5. Vinculación con entorno nacionales e internacionales

7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

7.1. LOGRAR UNA DOCENCIA DE PRE Y POSGRADO ACORDE CON ESTÁNDARES DE CALIDAD

Durante los últimos años la calidad en la educación superior se ha convertido en uno de los temas de mayor preocupación de las autoridades y los demás actores del sistema, llegando a constituirse en uno de los principales ejes de las políticas educacionales del país.

Nuestra institución ha hecho suya esta preocupación y ha avanzado en ámbitos de autoevaluación de la docencia de pregrado y en acreditación de programas de posgrado. La USACH debe seguir avanzando en estas materias con vistas a desarrollar una cultura de la calidad entre sus profesores y lograr resultados satisfactorios respecto a los estándares establecidos.

7.2. DESTACAR A NIVEL NACIONAL POR UNA INVESTIGACIÓN ESTRECHAMENTE VINCULADA CON LAS ÁREAS ESTRATÉGICAS DE DESARROLLO DEL PAÍS.

La investigación en la Universidad de Santiago tiene como propósito generar nuevos conocimientos, apoyar la docencia y contribuir a la solución de los problemas científicos, tecnológicos y sociales del país, en aquellas áreas del conocimiento que son desarrolladas por la universidad.

En este sentido, la institución tiene la potencialidad para desarrollar una investigación de alto nivel y sus esfuerzos están dirigidos al logro de un lugar destacado en el ámbito nacional, no sólo en términos de calidad, sino por la pertinencia de su labor de investigación en relación con los principales polos de desarrollo del país.

7.3. LOGRAR UNA UNIVERSIDAD ESTRECHAMENTE VINCULADA CON EL MEDIO SOCIAL, CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO, CULTURAL, POLÍTICO Y EMPRESARIAL NACIONAL Y CON DESTACADAS INSTITUCIONES INTERNACIONALES.

La Universidad de Santiago debe estar cada vez más vinculada con su entorno ya sea nacional o internacional. Esto le permitirá cumplir de mejor manera su función como generadora y difusora de ciencia y cultura; acceder a nuevas fuentes de recursos económicos, técnicos y educativos; dar a conocer ante instituciones y entidades afines, los programas que ofrece, sus líneas de investigación, sus principales experiencias, sus ventajas comparativas, y también sus carencias y necesidades.

En el cumplimiento de su misión la Universidad deberá detectar las necesidades externas y recurrir a la integración funcional con otras instituciones de educación y organizaciones académicas, cívicas, económicas y sociales, públicas y privadas para encontrar soluciones conjuntas a las problemáticas encontradas.

7.4. ORIENTAR LAS ACTIVIDADES UNIVERSITARIAS HACIA LA CALIDAD DE SERVICIO AL ALUMNO.

La Universidad de Santiago concibe el bienestar estudiantil como el conjunto de programas y actividades que contribuyen a mejorar la calidad de vida de nuestros alumnos.

Esto se traduce en ofrecer un servicio de excelencia en el ámbito académico, facilitar el acceso a los beneficios que la Institución ofrece a su alumnado, disponer de la infraestructura adecuada, sistemas de información y en general todos aquellos recursos económicos, tecnológicos, necesarios para que el estudiante se forme.

La comunidad estudiantil de nuestra Universidad, en su mayoría, proviene del estrato medio-bajo por lo que en virtud del principio de equidad social, la Universidad fortalecerá el programa de becas, de tal manera que se contribuya a crear condiciones de bienestar que hagan posible el acceso de estos sectores

a la Universidad, les permitan su permanencia y un buen rendimiento académico.

La Universidad consolidará los servicios de bienestar, en lo que respecta a salud, fomento a la recreación, el deporte, el arte, la cultura, potenciando la satisfacción de necesidades de desarrollo personal, creatividad, capacidad de iniciativa entre otras y, en general, a lo que se denomina vida universitaria.

7.5. LOGRAR UNA GESTIÓN UNIVERSITARIA MODERNA Y EFICIENTE TANTO EN EL ÁMBITO ACADÉMICO COMO ADMINISTRATIVO.

La Universidad de Santiago de Chile, reconoce que es su deber como institución del Estado el uso eficiente y transparente de los recursos que la sociedad le provee. Por lo tanto, su esfuerzo se dirigirá a mejorar y modernizar la estructura y el funcionamiento de la Institución, para que ésta sea más efectiva, flexible y permeable a los cambios. Su esfuerzo se dirigirá a incorporar las técnicas más modernas de gestión, instituyendo de manera sistemática los procesos de planeación estratégica, gestión estratégica, evaluación y control de la gestión, para de este modo contar con elementos de juicio que permitan implementar acciones de mejoramiento continuo en todas los ámbitos del quehacer universitario: académico, financiero, recursos humanos, infraestructura, informática, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

8. ESTRATEGIAS DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Realizado el análisis de las oportunidades y amenazas y de las principales fortalezas y debilidades, ² de la institución para intervenir en su entorno, y tomando en cuenta la misión declarada por la universidad, fueron establecidas las principales estrategias que deberán orientar el accionar institucional. Para cada estrategia general, a su vez, se establecieron las acciones que permitirán darles cumplimiento.

Las estrategias se clasifican de acuerdo al nivel o área de desarrollo de la Universidad:

² El análisis FODA se encuentra en ANEXO

8.1. AREA DE DOCENCIA

8.1.1. DESARROLLAR UNA DOCENCIA DE ALTA CALIDAD

Las universidades modernas deben, cada vez con mayor frecuencia, realizar esfuerzos tendientes a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, realizar estudios de la evaluación y sus aplicaciones, mejorar la interacción entre la investigación y la docencia, realizar una renovación adecuada del personal académico, mejorar la selección de sus alumnos, entre otros objetivos para contribuir a la excelencia en la docencia.

La USACH reconoce que la extensión, estructura y nivel de su planta académica, la formación adquirida por ella y los medios puestos a su disposición (infraestructura física, equipamiento, personal de apoyo, biblioteca, redes informáticas, etc.) la fuerzan a elevar el nivel de la docencia. La Universidad privilegiará que su personal académico acceda a una formación de posgrado, con el objeto de mejorar su contribución a la tarea académica en la Institución.

Por otro lado, la evaluación y revisión de los programas de pregrado constituye una actividad fundamental, que debe realizarse en forma periódica a fin de confrontar la pertinencia de los contenidos y metodología de enseñanza-aprendizaje respecto de las condiciones actuales de la ciencia, la tecnología y la sociedad.

El perfeccionamiento docente será parte sustancial del desarrollo académico, será objeto de planeación continua, contará con el apoyo institucional. Asimismo, la Universidad optará programas de preparación de nuevos docentes, como estrategia básica para el relevo generacional y como factor de renovación académica.

Las principales acciones para llevar a cabo esta estrategia son:

1. Establecer un sistema de revisión periódica de los programas académicos, considerando los avances del conocimiento en el entorno científico, tecnológico, social, cultural, etc. y el perfil del estudiante que se desea formar. Además, promover la incorporación de los resultados de la investigación y los nuevos desarrollos en las disciplinas correspondientes.
2. Mejorar y modernizar la calidad y la metodología del proceso de enseñanza-aprendizaje en las carreras de la Universidad.

3. Coordinar adecuadamente la disponibilidad de recursos docentes, para ofrecer un apoyo administrativo eficiente a la ejecución de los planes de estudio
4. Fomentar y promover el uso de los recursos, tales como tecnologías de información, multimedia y telecomunicaciones en las aulas.
5. Propiciar una mejor vinculación entre la docencia y la investigación.
6. Estimular la generación de proyectos concursables para mejorar la calidad de la docencia.
7. Promover programas de perfeccionamiento y actualización entre los académicos.
8. Generar un plan de mejoramiento de infraestructura y equipamiento para la docencia (bibliotecas, salas de estudio, laboratorios).
9. Optimizar los servicios de Biblioteca Central e Implementar un Sistema Integrado de Biblioteca.

8.1.2. CONSOLIDAR EL PROCESO DE RENOVACIÓN CURRICULAR

Las innovaciones curriculares actuales orientan la enseñanza al desarrollo de competencias profesionales consecuentes con conocimientos y habilidades clave en el desempeño de los futuros egresados.

El diagnóstico del proceso de auto evaluación que se desarrolla en la Universidad, los cambios curriculares promovidos en los nuevos planes de estudios y las recomendaciones de grupos de investigación interdisciplinarios de la universidad, ponen de manifiesto la necesidad de dar una flexibilidad curricular aportando innovaciones en las prácticas pedagógicas masivas, propiciando una mayor disponibilidad de recursos de aprendizaje y una infraestructura tecnológica computacional y de comunicaciones suficientes para las actuales demandas.

Consecuentemente con esto, se plantea ejecutar iniciativas tendientes a desarrollar innovaciones educativas orientadas al logro de competencias profesionales clave.

Las principales acciones para llevar a cabo esta estrategia son:

1. Diseño Curricular y procedimientos de Validación de las experiencias de innovación docente.
2. Producción de material para apoyo a la docencia en los cursos de los pregrados.
3. Instalación de cursos con material de apoyo en las unidades académicas.
4. Fortalecimiento de la plataforma informática.

8.1.4. ACREDITAR LOS PROGRAMAS DE PRE Y POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD ANTE LOS ORGANISMOS CORRESPONDIENTES.

Los escenarios de continuo cambio que enfrentan las instituciones de Educación Superior, las exigencias cada vez mayores del medio en cuanto a desarrollo científico y tecnológico de calidad y el aumento de los vínculos con diversos países, hacen que nuestras instituciones adopten estrategias que les permitan marchar a la par de los cambios, responder con excelencia y ofrecer mejores alternativas a dichas demandas.

En este contexto, el Proyecto de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Superior (MECESUP), en una de sus componentes plantea la necesidad de implementar en el país un Sistema Nacional de Acreditación orientado a promover y asegurar la calidad de la formación del pregrado, posgrado y el nivel técnico superior. Dicho sistema considera procesos de Autoevaluación de Programas y está asociado a incentivos de diversa naturaleza, principalmente de reconocimiento nacional e internacional y económicos.

La Universidad de Santiago, adelantándose a esta preocupación manifestada, ha iniciado en 1997 un proceso sistemático de autoevaluación de sus actividades docentes. Este proceso, se ha definido llevarlo a cabo de manera centralizada, pero respetando las características propias de cada una de las unidades académicas de la Corporación. De esta forma, se pretende promover la internalización de valores comunes y facilitar la participación de la Universidad en instancias externas de acreditación institucional.

Contar con instrumentos y métodos de evaluación y autoevaluación adecuados abrirá grandes perspectivas a las instituciones universitarias, tanto para mejorar la excelencia académica, como para proyectarse hacia el futuro, sin embargo, instrumentos y métodos no son suficientes. También se requiere desarrollar una cultura académica y universitaria que incorpore estos métodos y procedimientos como parte del quehacer de la Universidad.

Las acciones que permitirán desarrollar esta estrategia son las siguientes:

1. Promover la incorporación de más unidades académicas en el proceso de autoevaluación institucional iniciado en nuestra Universidad en 1997.
2. Promover la acreditación de programas de pre y posgrado ante las entidades correspondientes.
3. Generar una cultura autoevaluativa al interior de la institución.

8.2. AREA DE INVESTIGACIÓN

8.2.1. OCUPAR UN LUGAR DESTACADO EN INVESTIGACIÓN A NIVEL DE PAÍS.

La mayor parte de la investigación que se realiza en el país se desarrolla en el seno de las universidades tradicionales. En este sentido, para nuestra institución es primordial seguir potenciando su capacidad de investigación y ocupar un lugar destacado en el ámbito nacional, fortaleciendo así la contribución que la Universidad hace a la producción científica del país y a su desarrollo económico y social.

Para responder a este desafío, la institución debe generar la capacidad de captar del entorno los temas prioritarios y definir las líneas que enmarcarán su acción académica en investigación. El accionar de la Universidad en el área de la investigación debe desenvolverse en un marco de políticas, estrategias y planes de acción coherentes con el desarrollo institucional en el ámbito global.

Se requiere seguir formando una masa crítica de investigadores, estimular la participación de los académicos en la actividad de investigación y en los concursos a fondos de investigación científica y tecnológica. Además, desplegar esfuerzos por proveer los espacios y la infraestructura necesaria para el desarrollo de esta actividad y perfeccionar el funcionamiento de las entidades institucionales encargadas de la administración y gestión de la investigación.

Es esencial seguir desarrollando las estructuras funcionales y los mecanismos para la transferencia de los resultados del trabajo académico a la comunidad nacional, su adopción y uso, garantizando, de este modo, su rentabilidad social. Asimismo, es necesario superar la tendencia a la dispersión y el aislamiento en la investigación y promover una cultura de vínculos e integración en equipos de trabajo que logren visiones integradas y compartidas. Las acciones generales para alcanzar el objetivo en el ámbito de la investigación son las siguientes:

1. Definir áreas prioritarias de desarrollo de la investigación.
2. Mejorar las instancias de administración y coordinación interna de la investigación.
3. Consolidar grupos de investigación de alta productividad, multidisciplinarios e interdisciplinarios.
4. Incrementar la participación de investigadores en proyectos de fondos concursables.
5. Incrementar las publicaciones en las revistas indexadas.

6. Mejorar la infraestructura y el equipamiento para el desarrollo de la Investigación.
7. Perfeccionar las estructuras funcionales y los mecanismos existentes para la transferencia tecnológica.
8. Mejorar la difusión de los resultados de la investigación que realiza la Universidad.
9. Estimular y apoyar el perfeccionamiento académico.

8.3. AREA DE EXTENSIÓN

8.3.1. FORTALECER LA IMAGEN DE LA UNIVERSIDAD EN EL MEDIO

Una de las debilidades que emergió del diagnóstico corporativo, dice relación con la imagen que se tiene de la Universidad en el medio. Existe una tendencia a percibir a la Universidad como un foco de desorden y conflictos estudiantiles, lo cual constituye una percepción sesgada y parcial de la realidad Institucional y dificulta que destaquen, ante la opinión pública, los logros actuales de la Universidad y los aportes que ésta hace a la comunidad.

En este sentido, se requiere de acciones efectivas, destinadas a lograr un reposicionamiento de la Universidad de Santiago en la opinión pública y generar una imagen coherente con el desarrollo alcanzado por la Institución ante el sector educacional, de gobierno y empresarial.

Para lo anterior, se requiere del trabajo conjunto y coordinado de todas las instancias corporativas encargadas de las comunicaciones y la extensión universitaria.

La Universidad abordará esta estrategia a través de las siguientes acciones:

1. Diseñar un Plan de Desarrollo Comunicacional dirigido a fortalecer la imagen de la Universidad en el medio interno y externo.
2. Posicionar a la USACH como una Universidad estatal, pluralista con responsabilidad social, de elevado nivel y calidad en el quehacer académico, vinculada con el sector productivo, al servicio del país y preocupada de dar soluciones a los grandes problemas nacionales.

8.3.2. REIVINDICAR LA IMPORTANCIA Y EL ROL DE LAS UNIVERSIDADES ESTATALES EN LA SOCIEDAD

Las universidades estatales son el instrumento del que se vale el Estado para garantizar que en materia de educación superior existan instituciones que

sustenten su misión en ciertos principios que dicen relación con las funciones de servicio público por las que el Estado debe velar.

Las universidades estatales enfrentan hoy día una fuerte amenaza que apunta a la esencia del papel y misión que les corresponde tener en la sociedad, para exigir de ésta un desarrollo armónico, equilibrado y con justicia social.

El desafío del presente, en los albores del nuevo siglo y del nuevo milenio, nos lleva a considerar que toda acción en las universidades estatales debe tender a desarrollar programas de trabajo que consideren las nuevas tendencias. Pero, al mismo tiempo, debemos mantener los valores fundamentales que han iluminado nuestro quehacer y que constituyen la base del aporte de servicio a la educación, la ciencia y la cultura.

El punto de partida de todo análisis relativo a la educación superior, debe ser el contacto permanente con las necesidades de la sociedad, para contribuir, de esta manera, a un desarrollo humano sustentable y a una cultura de la paz. Esto constituye, en definitiva, el fundamento de la pertinencia de las actividades de docencia, investigación, extensión y servicio a la comunidad.

Las acciones para abordar esta estrategia son las siguientes:

1. Participar activamente en el debate nacional sobre el tema.
2. Generar alianzas con otras universidades estatales.
3. Dar a conocer a la sociedad el aporte de la Universidad de Santiago al desarrollo del país.
4. Promover un debate al nivel de país que contribuya a cambiar los criterios de asignación de recursos a la educación universitaria dependiente del Estado

8.3.3. POTENCIAR LAS INSTANCIAS Y ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA HACIA LA COMUNIDAD.

La extensión es una de las actividades fundamentales de la labor universitaria, a través de la cual se pretende poner al alcance de la sociedad los resultados del quehacer científico-tecnológico y artístico-cultural, permitiendo que la Universidad se encuentre inmersa en un proceso continuo de interacción cultural con su medio. La Universidad de Santiago cuenta con diversas instancias que le posibilitan mantener un vínculo sistemático con su entorno, entre ellas se encuentran las unidades de Extensión, Actividades Culturales, Radioemisoras, Sello Editorial y Sociedad Desarrollo Tecnológico.

Las acciones que permitirán cumplir esta estrategia son:

1. Ampliar la cobertura de las actividades de extensión para los alumnos de la enseñanza media.
2. Crear un Centro de Extensión de la Universidad de Santiago de Chile que coordine todas las actividades de extensión que en ella se desarrollan.
3. Difundir los resultados del quehacer académico destacado.
4. Difundir las expresiones artístico-culturales que se desarrollan al alero de la Universidad.
5. Fortalecer el vínculo con los exalumnos de la Universidad

8.3.4. POTENCIAR EL VÍNCULO UNIVERSIDAD CON EL SECTOR EMPRESARIAL

Una de las principales preocupaciones de una Universidad, es la transmisión del conocimiento que en ella se genera. Para ello, debe ocuparse de transferir al sector productivo y de servicios ya sean estos de carácter público o privado los resultados del trabajo académico que en ella se desarrolla, aportando aplicaciones concretas a la resolución de situaciones problemáticas.

De este modo, la transferencia tecnológica es una tarea que comprende actividades tales como: asistencia técnica, el otorgamiento de licencias, la formulación de proyectos, el desarrollo de procesos, etc. En virtud de esto, la Universidad al transferir y aplicar el conocimiento, realiza a la vez un esfuerzo complementario de investigación y uno de extensión, traduciéndose esto en un aporte concreto al desarrollo de los agentes económicos y sociales del país. La transferencia tecnológica es, entonces, una actividad que facilita la relación entre el académico y el medio externo y enriquece la vinculación con sus estudiantes, al recibir éstos las experiencias en el campo profesional, en cuyo ámbito más tarde les corresponderá desenvolverse. La transferencia tecnológica, como elemento de relación entre la Universidad y el medio externo, contribuye además a identificar líneas de investigación que requieren ser abordadas por la Universidad, por su pertinencia e impacto en el desarrollo económico nacional.

Para el logro de esta estrategia, se plantean las siguientes acciones específicas:

1. Diseñar e implementar mecanismos que permitan detectar las necesidades de transferencia tecnológica, asesoría y educación continua del sector empresarial.

2. Readecuar las instancias universitarias encargadas de la vinculación Universidad – Empresa.
3. Potenciar los grupos de investigación aplicada multidisciplinarios e interdisciplinarios.
4. Satisfacer las necesidades de educación continua del sector empresarial.
5. Fomentar la participación de los investigadores en concursos de fondos de desarrollo tecnológico.

8.3.5. FORTALECER EL VÍNCULO ENTRE USACH Y OTRAS INSTITUCIONES NACIONALES E INTERNACIONALES

Esta estrategia apunta a la necesidad de gestionar alianzas, join venture, etc., con entidades públicas, privadas y educativas - de carácter nacional e internacional- en un marco de colaboración y beneficio mutuo.

Generar alianzas estratégicas con universidades y otras entidades permitirá fortalecer la capacidad de respuesta a las solicitudes del medio, mejorar los programas que nuestra Universidad ofrece, generar redes de influencia, potenciar la internacionalización y desarrollar capacidades para ofrecer de manera oportuna soluciones a los problemas que se presenten en el medio nacional e internacional.

Las acciones que permiten llevar adelante esta estrategia son:

1. Determinar áreas de interés y los resultados esperados de la vinculación con otras entidades.
2. Desarrollar proyectos en conjunto con otras instituciones nacionales e internacionales.
3. Promocionar relaciones de intercambio, potenciando el intercambio académico – estudiantil desde y hacia el extranjero.
4. Incrementar la presencia de la Universidad en los organismos y redes universitarias internacionales.
5. Generar y mantener mecanismos de coordinación y contactos, que suministren información actualizada , con las Universidades e Instituciones con las que se mantiene relacionada vía convenios.
6. Generar vínculos y proyectos conjuntos con otras universidades estatales encaminados al desarrollo de relaciones de trabajo conjunto y búsqueda de soluciones a problemas de carácter nacional o regional.

8.4. AREA ESTUDIANTIL

8.4.1. MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA ESTUDIANTIL

Gran parte del quehacer universitario está centrado en sus estudiantes. La formación profesional, el desarrollo personal, la formación valórica representan una responsabilidad permanente de la Universidad para con sus alumnos y la sociedad donde los futuros profesionales desarrollarán su potencial. En este sentido, la institución tiene el deber de proveer no sólo las condiciones y los medios necesarios para que el proceso formativo se desarrolle adecuadamente, sino, además, proporcionar las condiciones para una formación integral y una buena calidad de vida estudiantil.

En la actualidad, la Universidad cuenta con sistemas de ayuda estudiantil, diversos programas para mejorar la calidad de vida del estudiante y servicios estudiantiles (Bienestar Estudiantil, Servicio de Salud, Departamento de Orientación e Información Estudiantil, etc.). Estas instancias proporcionan la base para la implementación de las acciones que a continuación se señalan:

1. Promover una cultura de calidad de servicio al estudiante.
2. Generar un plan de mejoramiento en la infraestructura de apoyo a la vida estudiantil en el campus (casinos, baños, salas de estar, recintos deportivos, culturales, etc.)
3. Incrementar y fomentar las actividades dirigidas a la formación integral de nuestros estudiantes (cursos, talleres, actividades deportivas, etc.)
4. Mejorar los sistemas de ayuda y bienestar estudiantil vigentes.
5. Perfeccionar los criterios y mecanismos de entrega de asignación de los beneficios a los estudiantes.
6. Promover una cultura de diálogo y generar instancias y mecanismos que posibiliten una comunicación transparente y fluida entre autoridades y estudiantes.
7. Modernizar los procesos de administración del estudiante de la Universidad de Santiago.

8.5. AREA DE GESTIÓN

8.5.1. IMPUSAR UNA GESTIÓN UNIVERSITARIA MODERNA Y EFICIENTE

El contexto en el que se desenvuelve la Universidad, requiere de ella introducir cambios en su gestión corporativa. El proceso de modernización que se está operando en el sector público, las tendencias de cambio en la estructura de

financiamiento de las universidades públicas, la consolidación del sector universitario privado, entre otros, demandan de la institución una gestión flexible, moderna y eficiente.

A su vez, la Universidad ha experimentado, en los últimos años, un proceso de crecimiento con la creación de nuevas entidades, programas y carreras, lo que ha aumentado significativamente la complejidad para su administración y ha sobrecargado su estructura organizacional.

Para lograr un crecimiento armónico y una administración eficiente, se hace necesario realizar un ordenamiento coherente de la estructura organizacional, introducir cambios en los mecanismos de dirección y control y en los procesos administrativos. Se necesita de un marco administrativo-jurídico más flexible y moderno que favorezca la eficiencia corporativa. La generación de planes de desarrollo que provean a la institución de una proyección estratégica, que establezcan lineamientos de acción, metas y programas de inversión concordantes con las mismas, constituyen elementos centrales que permitirán superar las debilidades de la gestión interna. Asimismo, es primordial la inclusión de la informática y la tecnología en el ámbito de la administración universitaria concebidas como herramientas de apoyo a la gestión.

La Universidad abordará el mejoramiento de la gestión interna a través de las siguientes acciones:

1. Identificar fortalezas y debilidades de la gestión universitaria.
2. Mantener un proceso de planificación estratégica sistemático y continuo que oriente el desarrollo de la Institución.
3. Establecer un marco normativo y jurídico que favorezca la efectividad de las actividades administrativas de la Universidad.
4. Diseñar mecanismos para la evaluación de la gestión y generar indicadores institucionales para medirla.
5. Revisar los procedimientos administrativos.
6. Generar un plan informático que establezca los lineamientos centrales para el desarrollo del soporte informático universitario coherente con una administración dinámica.
7. Desarrollar un sistema de información que posibilite el acceso a información oportuna y confiable del rendimiento institucional, para apoyar a las autoridades en la toma de decisiones informadas, y facilitar el monitoreo y evaluación de las actividades institucionales.
8. Ordenar la estructura universitaria.
9. Reestudiar los objetivos y funciones de las entidades externas creadas por la Universidad para que contribuyan a lograr las metas planteadas.
10. Implementación de una Credencial Universitaria Inteligente para dotar a toda la comunidad universitaria de un moderno sistema de identificación

multifuncional, como una herramienta innovadora que optimizará el acceso a los servicios universitarios y de apoyo a la gestión.

8.5.2. ORIENTAR PLANIFICADAMENTE EL CRECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD UNIVERSITARIA

La Universidad debe propiciar un crecimiento cuantitativo y un crecimiento cualitativo. El crecimiento se debe entender en un sentido estricto como el incremento o simple aumento en la cantidad de actividades desarrolladas por la institución. A su vez, el crecimiento debe ser considerado como el aumento o la mejora en la calidad de los resultados. De acuerdo con los anteriores conceptos, el crecimiento de la Universidad se debe apoyar en la noción de la existencia de un proceso interno de desarrollo.

Las acciones para dar cumplimiento a esta estrategia son las siguientes:

- 1.- Definir la modalidad de crecimiento de las vacantes ofrecidas en los diferentes programas y carreras de la Universidad.
- 2.- Determinar la capacidad de la infraestructura instalada con el fin de orientar el crecimiento.

8.5.3. PLANIFICAR EL CRECIMIENTO EN INFRAESTRUCTURA

Dado que existe una gran cantidad de requerimientos de inversiones, los que en cada una de las unidades de gestión de la Universidad presentan un carácter de urgente, y por otra parte, la escasez de recursos para dar respuesta a todas las necesidades, es necesario compatibilizar los requerimientos con los recursos disponibles. Para ello se deben efectuar las siguientes acciones:

1. Ordenar los requerimientos de inversiones a través de un proceso de planificación y definir un plan regulador de infraestructura.
2. Dar respuesta a los requerimientos en estricto orden de prioridad definida de acuerdo al beneficio institucional que reporta la realización de la inversión.
3. Crear un Fondo para la inversión en infraestructura
4. Terminar las obras de infraestructura que se encuentren iniciadas

8.5.4. CONTROLAR LA GESTIÓN UNIVERSITARIA CON UNA PERSPECTIVA DE DIRECCIÓN

La Dirección de la Universidad debe orientar el comportamiento individual y organizativo hacia los fines y objetivos que persigue. Para ello, debe utilizar los diferentes mecanismos que pueden permitir la adaptación al entorno y la coordinación interna. Uno de los principales componentes para una buena gestión es disponer de información relevante de los diferentes ámbitos del quehacer institucional. Para ello se requiere disponer de sistemas de información que entreguen datos fidedignos, actualizados y oportunos, que apoyen la toma de decisiones.

Las principales acciones que corresponde desarrollar para lograr un sistema de control de gestión eficiente, son las siguientes:

1. Diseño e implementación de un sistema de información para la toma de decisiones.
2. Diseño e implementación de un sistema de información del uso de los recursos: financieros, físicos, humanos.
3. Descripción y evaluación de las funciones y procedimientos de la Universidad.
4. Evaluación del sistema de control interno.
5. Creación de un sistema de información sobre el medio, en materias de políticas públicas de educación superior, ciencia y tecnología, entidades similares, y otras que incidan en el quehacer institucional.

8.5.5. DESARROLLAR UNA PLANIFICACIÓN INFORMÁTICA Y COMPUTACIONAL CON VISIÓN CORPORATIVA

La gestión universitaria requiere de una planificación informática y computacional de mediano y largo plazo, que proporcione la definición de planes y programas para la implementación de estrategias, la definición de políticas a seguir y la definición de variables para el control de lo planificado.

Para el logro del objetivo planteado y el desarrollo de la estrategia correspondiente a esta línea, es necesario desarrollar las siguientes acciones específicas:

1. Elaborar y proponer un Plan Estratégico Informático Corporativo y para las áreas docente y administrativa de la Universidad.
2. Evaluar y actualizar en el tiempo el Plan Estratégico Informático Corporativo que se genere.
3. Proponer políticas para la gestión informática y computacional de la Universidad
4. Establecer mecanismos de evaluación del cumplimiento de estrategias y políticas para asegurar una adecuada gestión informática y computacional de la Corporación.
5. Proporcionar soluciones a los problemas corporativos en computación e informática, siguiendo una política previamente definida.
6. Renovar la tecnología y equipamiento computacional y de comunicaciones.

8.6. AREA DE GESTIÓN FINANCIERA

8.6.1. DESARROLLAR UNA GESTIÓN FINANCIERA EFICIENTE, SOSTENIBLE EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Como resultado de las reformas educacionales introducidas en 1980, las entidades Estatales de Educación Superior, han experimentado, una fuerte modificación en su estructura de financiamiento, debiendo desarrollar mecanismos de adaptación para responder a estos requerimientos. La incorporación a la gestión financiera de las Universidades, de elementos como endeudamiento con la banca privada, competición por recursos concursables, captación de donaciones, venta de servicios, aumento en las vacantes ofrecidas, configuran una realidad que se torna cada vez más exigente para la gestión Universitaria. Es en este escenario, que la Universidad de Santiago enfrenta diversas problemáticas, y la gestión económica, presupuestaria y financiera cobra especial relevancia en el soporte para el desarrollo Institucional.

En nuestra corporación, las asignaciones presupuestarias son anuales y se han estructurado fuertemente sobre la base de una asignación histórica, mecanismo que no siempre ha tenido la capacidad de responder eficientemente a la dinámica y variedad de una Institución tan grande y compleja como la Universidad. El presupuesto debe constituirse en una herramienta que sustente eficientemente la gestión institucional, por lo que debe vincularse con los planes estratégicos, donde deben contemplarse compromisos estratégicos y compromisos operacionales.

Los recursos asignados a los compromisos estratégicos debieran constituirse en un medio para el desarrollo de nuevas y mejores oportunidades para la Universidad. Así, también, los recursos operacionales deberán ser aquellos que cumplan eficazmente con el desarrollo de las actividades necesarias para mantener a la Universidad en las condiciones actuales.

A continuación se indican las acciones propuestas para el logro de esta estrategia:

1. Diseñar mecanismos que estimulen la racionalización y eficiencia en el uso de los recursos asignados en las unidades académicas y administrativas.
2. Diseñar e implementar un sistema de gestión y control presupuestario para la unidades y la gestión institucional en general.
3. Diseñar mecanismos de asignación y control presupuestario vinculados con los compromisos estratégicos.

8.6.2. OBTENER RECURSOS DE FUENTES ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO

En nuestra Universidad, los aportes provenientes del Estado representan una proporción cada vez menor dentro del presupuesto total, por tal motivo, se hace necesario buscar fuentes de financiamiento complementarias. Dentro de las cuales se encuentran: la participación en fondos concursables, lo que implica generar las instancias y procedimientos que permitan a la Universidad acceder a estos recursos de manera exitosa; la captación de recursos vía donaciones, lo cual requiere generar una instancia que se aboque a esta tarea.

Otro factor de importancia en este aspecto, es el acercamiento al sector productivo y empresarial. El desarrollo de la investigación, y de la actividad académica en general, debiera servir de base para que equipos de académicos y profesionales innovadores puedan ofrecer a la comunidad el *know how* adquirido mediante asesorías, transferencia tecnológica y otros servicios.

Esta estrategia se llevará a efecto mediante las siguientes acciones:

1. Fomentar la participación de académicos en proyectos concursables.
2. Consolidar las instancias corporativas encargadas de la gestión de proyectos.

3. Generar entidades universitarias que se dediquen a gestionar ante el Estado, organismos internacionales y sector productivo la captación de ingresos vía donaciones.
4. Mejorar y ampliar la cobertura de la prestación de servicios, fomentando la captación de ingresos vía venta de servicios (cursos de capacitación, servicios de asistencia técnica, actividades de extensión)
5. Gestionar la obtención de recursos en el extranjero, en lo posible no reembolsables o préstamos blandos.

8.7. AREA DE RECURSOS HUMANOS

8.7.1. CONTAR CON RECURSO HUMANO DE EXCELENCIA Y CALIFICADO EN TODAS LAS ÁREAS DEL QUEHACER UNIVERSITARIO

De acuerdo con los procesos de modernización en la gestión de entidades públicas y a las nuevas tendencias en administración, el papel que cumple el recurso humano constituye el elemento fundamental en el cual se sustenta la calidad de los servicios que presta una institución. Es por ello que el diseño de un sistema de gestión del personal le permitirá a la Universidad contar con antecedentes válidos para identificar las necesidades de recursos humanos en las diferentes funciones del quehacer universitario. Además, podrá proveer los cargos con criterio de calidad y eficiencia, modernizar los sistemas de selección y desarrollar procesos continuos de capacitación del personal.

El establecimiento de los lineamientos institucionales apunta a consolidar la calidad y pertinencia del reclutamiento, selección, desarrollo y evaluación del personal. Se requiere también, diseñar los mecanismos y sistemas capaces de ofrecer las condiciones adecuadas para el desarrollo y satisfacción del personal que labora en la Universidad.

Las estrategias para la gestión del recurso humano en la Universidad, no deben desconocer la cultura organizacional y el entorno de la educación superior, debiendo abordar todas las diversas actividades realizadas por el personal. Estas estrategias emergen del concepto amplio de gestión de recursos humanos, y aquellos elementos más importantes relacionados a ésta.

Las siguientes acciones deben conducir al logro de la estrategia planteada:

1. Perfeccionar los mecanismos de selección de los recursos humanos.

2. Perfeccionar los sistemas de evaluación del desempeño del personal.
3. Generar y perfeccionar los mecanismos de incentivos asociados al desempeño destacado.
4. Perfeccionar los sistemas de desarrollo de las habilidades del recurso humano.
5. Generar un sistema que permita la renovación periódica del personal.
6. Promover la capacitación de directivos académicos y no académicos en materias referentes a gestión universitaria.
7. Revisar y perfeccionar la normativa de la Carrera Funcionaria.

ANEXOS

9. ANÁLISIS FODA

El análisis de la situación interna de la universidad permitió definir un conjunto de fortalezas y debilidades. A su vez, el estudio del entorno en el que se desenvuelve la institución arrojó las principales oportunidades y amenazas a las que se ve enfrentada la universidad. A continuación se presentan, brevemente fundamentadas, las diferentes variables que resultaron del análisis FODA.

9.1. FORTALEZAS

9.1.1. AUMENTO DEL NIVEL DE CALIFICACIÓN DE LOS ACADÉMICOS

En los últimos años se ha observado en el cuerpo académico un aumento en la cantidad de docentes que poseen grado de doctor. Actualmente, más del 30% de los profesores de jornada completa poseen este rango y, otro tanto, posee el grado de magíster. El aumento de la calificación del cuerpo académico beneficia la calidad de la docencia, incide en el desarrollo de la actividad de investigación, potencia la capacidad institucional para la formulación de proyectos concursables y permite formar una masa crítica de académicos de alto nivel para desarrollar el posgrado. El cuerpo académico de la USACH cuenta con destacados académicos que han sido merecedores de la Cátedra Presidencial en Ciencias. A su vez, el nivel de calificación es un indicador que incide en los procesos de acreditación.

9.1.2. CRECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN A NIVEL UNIVERSITARIO

El desarrollo experimentado por la actividad de investigación se manifiesta en el notorio aumento de los proyectos de investigación que son desarrollados en la Institución (con financiamiento interno y externo) y del número de publicaciones indexadas en el Science Citation Index. Hoy, la Universidad de Santiago se ubica en los primeros lugares a nivel nacional en la adjudicación de proyectos FONDEF y FONDECYT que son los dos fondos de mayor importancia en investigación a los que pueden acceder las instituciones de educación superior a nivel nacional. Nuestra Universidad cuenta con un grupo de investigadores de alto nivel, vinculados a la actividad de posgrado en las áreas de alimentos, química, física, matemática, biología entre otras. Como resultado del aumento de la actividad de investigación y del desarrollo de una masa crítica de investigadores, se ha producido un crecimiento del posgrado.

9.1.3. PROGRAMA DE INVESTIGADORES ASOCIADOS

El programa permite la incorporación de investigadores jóvenes destacados con grado de doctor a la actividad de investigación que se desarrolla en la universidad. Esta modalidad permite conocer la calidad y desempeño de personas que eventualmente podrían pasar a formar parte de la planta académica de la institución, favoreciendo la renovación de los cuadros académicos y convirtiendo a la USACH en un polo de desarrollo para investigadores jóvenes.

9.1.4. TRADICIÓN EN LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES EN EL ÁMBITO TECNOLÓGICO E INGENIERIL

La formación tecnológica e ingenieril es un área consolidada dentro de la oferta académica de la universidad y constituye una de sus fortalezas. La universidad tiene tradición y prestigio en carreras técnicas estrechamente ajustadas a la realidad del sector productivo. Los titulados de la universidad se han ganado un prestigio nacional por su formación técnica y pragmática.

9.1.5. EXISTENCIA DE SISTEMAS DE AYUDA A ESTUDIANTES DE ESCASOS RECURSOS

La universidad cuenta con sistemas de ayuda y bienestar estudiantil que permiten al estudiante de escasos recursos acceder a beneficios para proseguir su proceso formativo. La institución complementa, significativamente, con recursos propios, los recursos fiscales destinados a la ayuda estudiantil, teniendo presente su rol de vehículo de movilidad social.

9.1.6. CAMPUS ÚNICO

La universidad se encuentra congregada en un campus único lo cual facilita las comunicaciones, favorece el desarrollo de la actividad académica y el desenvolvimiento de la vida universitaria y sus diversas expresiones.

9.1.7. VÍNCULO CON UNIVERSIDADES Y ORGANISMOS INTERNACIONALES

La universidad se encuentra conectada con diversas instituciones nacionales e internacionales, ya sea a través de convenios marco de colaboración

académicos y no académicos (con empresas u otras organizaciones) o de su participación en diversos programas y redes internacionales de universidades. Esta condición debe ser aprovechada para el desarrollo de misiones académicas, el intercambio estudiantil, y el desarrollo de programas y proyectos en conjunto con otras instituciones.

9.1.8. LA UNIVERSIDAD COMO VEHÍCULO DE MOVILIDAD SOCIAL

El 80% de los estudiantes, que se forman y obtienen un título profesional en la universidad, proviene de colegios municipales o subvencionados lo cual demuestra el rol que desarrolla la institución como vehículo de movilidad social y como institución no elitista y con preocupación social.

9.1.9. NIVEL ACADÉMICO DE LOS ALUMNOS QUE INGRESAN A LA UNIVERSIDAD

Aproximadamente el 80% de los estudiantes que ingresa a la institución se encuentra entre los 25 mil mejores puntajes de la Prueba de Aptitud Académica.

9.2. DEBILIDADES

9.2.1. TIEMPO DE PERMANENCIA DEL ESTUDIANTE EN LA CARRERA

Existe una tendencia a la demora de los estudiantes en completar sus estudios lo cual incide negativamente en la eficiencia del proceso formativo y constituye un indicador desfavorable en la postulación a fondos de financiamiento estatal.

9.2.2. ESCASA ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS DE POSGRADO

De la gama de programas de posgrado que dicta la institución pocos se encuentran acreditados lo que incide negativamente en el acceso a recursos para la formación de estudiantes de posgrado. Además, afecta el posicionamiento de la universidad en relación a otras instituciones que dictan programas de posgrado.

9.2.3. BAJA RENOVACIÓN DE CUADROS ACADÉMICOS

Insuficiencia de mecanismos de renovación de cuadros académicos que permitan la incorporación sistemática y la formación de académicos jóvenes en el seno de la comunidad académica.

9.2.4. PERCEPCIÓN DE LA UNIVERSIDAD COMO FOCO DE CONFLICTOS ESTUDIANTILES

Los medios de comunicación han generado una imagen de la universidad como un foco de desórdenes y conflictos estudiantiles. Esto perjudica la imagen de la institución ante la opinión pública y dificulta que se conozcan los aspectos positivos y los aportes que la institución realiza a la sociedad a través de sus actividades de docencia, investigación y extensión.

9.2.5. AUSENCIA DE POLÍTICAS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Si bien la universidad cuenta con instancias organizacionales para la vinculación con diferentes sectores en el ámbito nacional, el accionar de estas entidades no se encuentra enmarcado en un contexto de políticas globales lo cual le resta efectividad.

9.2.6. ESCASO NIVEL DE TITULADOS DE PRE Y POSGRADO.

Se detecta una tendencia en los estudiantes a no culminar su proceso formativo con la obtención del título profesional lo que incide desfavorablemente en los indicadores institucionales en relación con la eficiencia del proceso formativo.

9.2.7. DEBILIDAD EN LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Falta un sello propio de identificación de la USACH que se manifiesta en la debilidad en el sentido de pertenencia de algunos sectores de la comunidad universitaria y se hace notorio en los ex alumnos.

9.2.8. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO BIBLIOTECARIO DEFICIENTE

Existen serias deficiencias en los recursos bibliotecarios institucionales, tanto en términos de número de volúmenes disponibles, sistemas de información, como en las dependencias físicas, lo cual repercute directamente en la calidad de la enseñanza que se imparte a todo nivel y la actividad académica en general.

9.2.9. PLANES Y PROGRAMAS OBSOLETOS

La revisión de los planes y programas que son impartidos con vistas a su actualización no se realiza de manera sistemática lo cual va en detrimento de la calidad de la enseñanza que ofrece la institución.

9.2.10. DEFICIENCIAS EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

Los sistemas y procedimientos de gestión existentes no se ajustan a las necesidades de una organización moderna que debe responder con rapidez a los requerimientos de su entorno. Se requiere una sistematización de los indicadores de gestión que permitan monitorear y evaluar la marcha de la institución. Los sistemas de información vigentes no permiten agilizar y facilitar la gestión académica y administrativa.

9.2.11. FINANCIAMIENTO INSUFICIENTE

Aproximadamente el 30% del financiamiento de la universidad corresponde a fondos fiscales y el resto proviene básicamente de ingresos operacionales correspondientes a cobro de aranceles, endeudamiento y venta de servicios, lo cual atenta contra la viabilidad de una institución estatal de educación superior.

9.2.12. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESORDENADA

El crecimiento experimentado por la universidad en los últimos años, ha generado desajustes en su orgánica estructural lo que confiere mayor complejidad y dificultad a la administración y gestión universitaria.

9.3. OPORTUNIDADES

9.3.1. NECESIDADES DEL SECTOR EMPRESARIAL DE INVESTIGACIÓN APLICADA Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

La velocidad de los cambios científicos y tecnológicos, los procesos que derivan de la globalización, la incorporación del país a tratados internacionales, entre otros, plantean constantes exigencias de desarrollo al sector productivo. En este contexto, la universidad tiene la oportunidad de hacer un importante aporte con su potencial de investigación y la transferencia del conocimiento que genera.

9.3.2. APERTURA DE FONDOS CONCURSABLES

Existen diversos fondos concursables a través de los cuales las instituciones de educación superior pueden captar recursos para su desarrollo. Entre ellos se

encuentran el FONDECYT y el FONDEF vinculados fundamentalmente a proyectos de investigación. Además existe, desde 1992, el Fondo de Desarrollo Institucional destinado a financiar proyectos de desarrollo de las instituciones y el mejoramiento de la calidad académica.

La aparición de un nuevo concurso de proyectos de desarrollo institucional, en la modalidad de Convenios de Desempeño en Areas Prioritarias que forma parte del Fondo Competitivo del Programa MECESUP, constituye una oportunidad que debe ser aprovechada por la universidad para captar recursos que permitan financiar proyectos institucionales de relevancia.

9.3.3. DEBATE NACIONAL EN TORNO AL ROL DEL ESTADO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Existe en el país una mayor preocupación y discusión en torno a la problemática de la educación superior y al rol que en ella le cabe al Estado. En este marco, la universidad tiene la oportunidad, como institución estatal, de intervenir activamente y desde una postura propositiva en las definiciones que se generen en esta problemática.

9.3.4. FUENTES DE FINANCIAMIENTO ALTERNATIVAS

Al amparo de la Ley de Donaciones que existe en Chile, las empresas pueden realizar importantes aportes a entidades como las universidades. Esta oportunidad debe ser aprovechada para captar recursos para la institución.

9.3.5. NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS CALIFICADOS A NIVEL DE PAÍS.

La globalización económica y cultural, el incremento de la competitividad internacional, el desarrollo de las tecnologías de la información y el acelerado incremento del conocimiento disponible hacen que el país, para su desarrollo, requiera formar personas, profesionales, científicos y técnicos con plena capacidad de integrarse activamente en los procesos de desarrollo del país. Se reconoce la estrecha relación entre desarrollo y educación superior. Es por ello que la universidad juega un rol central en la formación de recursos humanos capaces de asumir estos desafíos.

9.3.6. SISTEMA NACIONAL DE ACREDITACIÓN

El Ministerio de Educación, a través del programa MECESUP, ha impulsado la generación de un sistema nacional de acreditación encaminado a promover y asegurar la calidad de la formación del pregrado, el posgrado y el nivel técnico superior en el país. La incorporación de la universidad en este proceso permitirá realizar los ejercicios autoevaluativos, reconocer la calidad de sus programas y participar de los incentivos asociados a dicho sistema.

9.4. AMENAZAS

9.4.1. POCA CLARIDAD DE LAS POLÍTICAS DE GOBIERNO SOBRE EDUCACIÓN SUPERIOR

Si bien el programa MECESUP constituye un intento estructurado por proveer un marco de propuestas concretas para el sector de la educación superior, éste es un instrumento que no permite dar una solución integrada a la complejidad de los problemas de la educación superior. La concepción del Mecesus parte del supuesto de que no existen diferencias de roles entre las instituciones de educación superior y que todas deben participar de un sistema cada vez más competitivo. Además, no toma en cuenta las restricciones normativas que tienen las universidades estatales y que limitan su accionar. Todo esto constituye una amenaza para el desarrollo de la universidad.

9.4.2. CONSOLIDACIÓN DEL SECTOR UNIVERSITARIO PRIVADO

Las universidades privadas son subsidiadas académicamente por las universidades tradicionales, como la USACH, y son competidores de la universidad en el mercado educacional.

9.4.3. PÉRDIDA DEL APOYO GUBERNAMENTAL PARA LAS UNIVERSIDADES ESTATALES.

El Estado ha puesto de manifiesto su intención de asumir un rol regulador en la educación superior, estableciendo las reglas para que las instituciones se desenvuelvan en un contexto competitivo y de mercado. En este escenario, las universidades estatales, entre ellas la USACH, han perdido el apoyo estatal, quedando poco claro el rol que se espera de ellas y la naturaleza del vínculo que deben tener con el Estado.

9.4.4. FALTA DE INFLUENCIA DE LA UNIVERSIDAD EN INSTANCIAS DE DECISIÓN

La USACH tiene escasa presencia en instancias donde se toman decisiones sobre concursos y fondos que se realizan para el sector universitario.

9.4.5. PREDOMINIO DE UN ESTILO COMPETITIVO DE RELACIONES EN EL SECTOR UNIVERSITARIO

Se observa una tendencia cada vez más creciente a la competencia entre instituciones universitarias lo cual se ve favorecido por los mecanismos que se han generado para la entrega de recursos y la incorporación cada vez mayor de nuevos planteles privados en el sector universitario.

9.4.6. NUEVOS COMPETIDORES EN ÁREAS QUE SON FORTALEZAS DE LA USACH

La incorporación de otras instituciones a la actividad universitaria, y en particular a las áreas que tradicionalmente han sido la fortaleza de la USACH, puede ocasionar perjuicios en la gestión de la misma. Efectuar un análisis de lo que ocurre en el entorno en cuanto a estas instituciones debe ser una preocupación permanente de la Dirección. En su análisis debe estar comprendido las características de dichas instituciones y una evaluación del grado de la amenaza que representa para la Universidad. La Dirección debe definir estrategias que disminuyan esta amenaza de ingreso creando o potenciando barreras de entrada a los posibles nuevos competidores.

10. GLOSARIO

10.1.1. VISIÓN

La Visión es una expresión del tipo de organización que aspiran crear sus dirigentes. Es el "gran sueño" que responde a la pregunta ¿Qué deseamos ser? en una perspectiva de largo plazo. La visión tiene un sentido de dirección y debe generar compromiso.

10.1.2. MISIÓN

Es el concepto que plantea la razón por la cual la organización existe y el qué debe hacer. Es un concepto que permite diferenciar a la organización de sus semejantes y le permite identificar claramente el ámbito de su acción.

10.1.3. FILOSOFÍA

La filosofía es una declaración de los grandes principios que inspiran las acciones de una Institución. Tiene que ver con proveer, a todas las unidades de la organización, un conjunto de valores e ideales alcanzables.

10.1.4. POLÍTICAS

Las políticas son guía de ejecución de las estrategias, fijan límites, fronteras y restricciones a las acciones institucionales. La importancia que tienen las políticas, en el contexto de la estrategia, es que clarifican lo que se puede o no hacer para lograr lo que la organización ha declarado como propósito, traducido, posteriormente, en objetivos y metas.

10.1.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos se establecen una vez que la Institución ha definido los conceptos antes expuestos y se traducen en resultados específicos, a mediano o largo plazo, que la organización aspira a lograr mediante su misión básica, a través de la ejecución de ciertas estrategias; y que se espera permanezcan estables por un período considerable de tiempo (de tres a cinco años).

10.1.6. ANÁLISIS DEL ENTORNO

La formulación de las estrategias debe ser impulsada por el análisis y una evaluación fundamentada del entorno y de la situación interna de la organización. Una dimensión del análisis del entorno está integrada por las tendencias tecnológica, gubernamental, políticas, sociales, culturales,

económicas, demográficas, etc., que ocurren fuera de la organización y que tienen, o podrían tener, un importante impacto sobre las estrategias de la institución.

Un análisis externo trata la identificación de oportunidades y amenazas y cuestiones estratégicas que afectarán los factores claves de éxito que tendrán un impacto en las estrategias de la organización. Para el análisis del entorno, es fundamental efectuar un examen de las condiciones competitivas, como un punto de partida para evaluar su situación estratégica y su posición en el sector al cual pertenece.

10.1.7. DIAGNÓSTICO INTERNO

El diagnóstico interno es una observación detallada de la organización, con el que se determinan los puntos fuertes, puntos débiles y restricciones de la ésta.

El análisis interno comprende diversas dimensiones que deben ser examinadas, correspondiendo efectuar, en primer lugar, una evaluación de la historia de la institución, efectuando un examen a sus estrategias pasadas y actuales y la identificación de problemas estratégicos que requieren de un programa de respuestas. Está comprendido además, en el análisis estratégico interno, un diagnóstico de la organización, su cultura, sus sistemas, su personal y su estructura organizativa.

En el diagnóstico interno corresponde efectuar un análisis de la situación económica y financiera de la organización, conocer su sistema y resultados de costos de gestión; un análisis de sus activos, pasivos, de su situación patrimonial y en general; un análisis de sus recursos y limitaciones financieras para su gestión futura.

10.1.8. ANÁLISIS FODA

Este análisis es una importante herramienta para la formulación de estrategias, una vez realizados los diagnósticos internos y externos, se confrontarán los escenarios del entorno en el que se moverá el sector y la organización en particular, para definir las implicaciones concretas, identificando las oportunidades a explotar y las amenazas que se enfrentarán, así como los recursos con que se cuenta para dar respuesta a las situaciones que se le presenten. La técnica FODA expone y compara los puntos fuertes y los débiles de la organización, con las oportunidades y amenazas de ésta a través de una matriz, de cuyas intersecciones emergen las diferentes opciones estratégicas a considerar.

10.1.9. ESTRATEGIAS

Las estrategias constituyen las diferentes formas (camino) de acción a seguir por la Institución para cumplir con su visión y misión. Las estrategias nacen del cruzamiento de las variables del análisis FODA, es decir, de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De esta forma, la Institución cuenta con un mapa de alternativas estratégicas a seguir, otorgando direccionamiento a su acción.

10.1.10. METAS

Las metas son mucho más específicas que los objetivos en cuanto a tiempo y son factibles de ser cuantificadas. Podrían entenderse como objetivos a corto plazo (un año). Las metas se cambian o modifican con mayor frecuencia que los objetivos, con el fin de reflejar correctamente las realidades cambiantes.

10.1.11. CURSOS DE ACCIÓN

Los cursos de acción dan cuenta, principalmente, de cómo se va a llevar a efecto y se va a dar cumplimiento a lo que se ha planteado anteriormente; es decir, a los objetivos estratégicos corporativos, a las políticas de regulación internas, a las estrategias y metas. Explicita y da cuenta del modo, la forma, los tiempos y los recursos involucrados en la implementación de todo el proceso de planificación estratégica.

10.1.12. PLAN Y PROGRAMAS DE ACCIÓN

Una vez seleccionada la actuación estratégica a seguir, se elaborará un programa, señalando las acciones a emprender en cada una de las áreas y las funciones que resulten implicadas. Este plan deberá comprender el contenido de cada paso, su calendario de implantación, el objetivo específico que se persigue y el o los responsables de su coordinación.

El programa de acción se realizará de una manera detallada para el primer año de implantación, continuando su desarrollo de forma más general para el tiempo restante.

10.1.13. PRESUPUESTO Y CONTROL

Los objetivos estratégicos, las estrategias y las acciones definidas en los planes y programas de acción serán establecidos en los presupuestos correspondientes de la corporación. De acuerdo con esto, la planificación estratégica requiere un diseño de presupuestos que facilite la distinción entre

los recursos destinados a las acciones estratégicas (que implican la puesta en marcha de nuevos programas o actividades) y los recursos corrientes que aseguran el cumplimiento de las actividades cotidianas de la universidad.

La verificación del cumplimiento o grado de avance de los objetivos y de las estrategias definidas a nivel institucional y de cada unidad organizativa, serán sistemáticamente comprobados a través de los indicadores de gestión, con el fin de adoptar acciones correctoras en caso de ser necesario. El conjunto de indicadores serán establecidos con un enfoque que permita conocer dónde y cómo la universidad puede agregar valor a los procesos que realiza.

El proceso de planificación estratégica establecido para la Universidad de Santiago de Chile dispone un conjunto de indicadores que le permiten reconocer en dónde y cómo se está generando un valor agregado para todas las unidades que conforman la comunidad universitaria.

10.1.14. PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

La implantación de estrategias implica institucionalizar los procesos del Plan Estratégico a nivel de toda la universidad: Facultades, Departamentos y unidades administrativas y de servicios, incentivando la participación de los diferentes colectivos internos y externos implicados. De ahí la necesidad de crear un ambiente proclive al pensamiento estratégico.

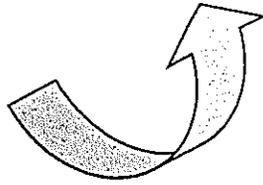
Cada unidad orgánica debe formular sus propios objetivos y estrategias, que tienen que estar en consonancia, lógicamente, con aquéllos formulados a nivel institucional. El carácter operativo del Plan Estratégico está dado por la capacidad de cada unidad orgánica de efectuar cambios concretos que conduzcan al cumplimiento de la misión de la universidad. La gestión por programas se plantea como una manera eficaz para la implantación de estrategias, ya que establece un nexo entre la misión-visión y la acción estratégica.

VISION

UNA UNIVERSIDAD PROACTIVA, DINÁMICA Y FLEXIBLE, CAPAZ DE RESPONDER RÁPIDAMENTE A LOS DESAFÍOS DEL ENTORNO, FORMADORA DE LÍDERES CON SENTIDO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL, RECONOCIDA NACIONAL E INTERNACIONALMENTE POR LA EXCELENCIA EN SU QUEHACER ACADÉMICO Y DE GESTIÓN, SU TRADICIÓN CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA, SUS APORTES AL DESARROLLO DEL PAÍS Y SU ROL EMINENTEMENTE SOCIAL

MISION

LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE, COMO INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR ESTATAL DE EXCELENCIA SE PREOCUPA, EN UN NIVEL AVANZADO, DE LA CREACIÓN, PRESERVACIÓN, CULTIVO, TRANSMISIÓN Y BÚSQUEDA DEL CONOCIMIENTO MEDIANTE LA INVESTIGACIÓN, LA DOCENCIA Y LA EXTENSIÓN EN EL CAMPO DE LAS CIENCIAS, LAS ARTES, LAS HUMANIDADES Y LA TECNOLOGÍA. SU QUEHACER DEBE ESTAR AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD, DEBE DESARROLLAR LA CONCIENCIA CRÍTICA EN UN AMBIENTE PLURALISTA Y CON PRÁCTICA DE LA LIBERTAD DE EXPRESIÓN, CON ESTE FIN LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE ENFATIZA LA FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS ALUMNOS Y SU ADECUADA INSERCIÓN A LA REALIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL



AREAS PRIORITARIAS DE DESARROLLO

- *DOCENCIA DE PREGRADO Y POSGRADO DE CALIDAD*
- *INVESTIGACIÓN VINCULADA CON EL DESARROLLO DEL PAÍS*
- *CALIDAD DE VIDA Y SERVICIO AL ALUMNO*
- *VINCULACIÓN CON INSTITUCIONES NACIONALES E INTERNACIONALES*
- *GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ACADÉMICA MODERNA Y EFICIENTE*

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

ESTRATEGIAS

ACCIONES

AREA DE DOCENCIA

LOGRAR UNA
DOCENCIA DE PRE
Y POSTGRADO
ACORDE CON
ESTANDARES DE
CALIDAD

Nº 1

DESARROLLAR UNA
DOCENCIA
DE ALTA CALIDAD

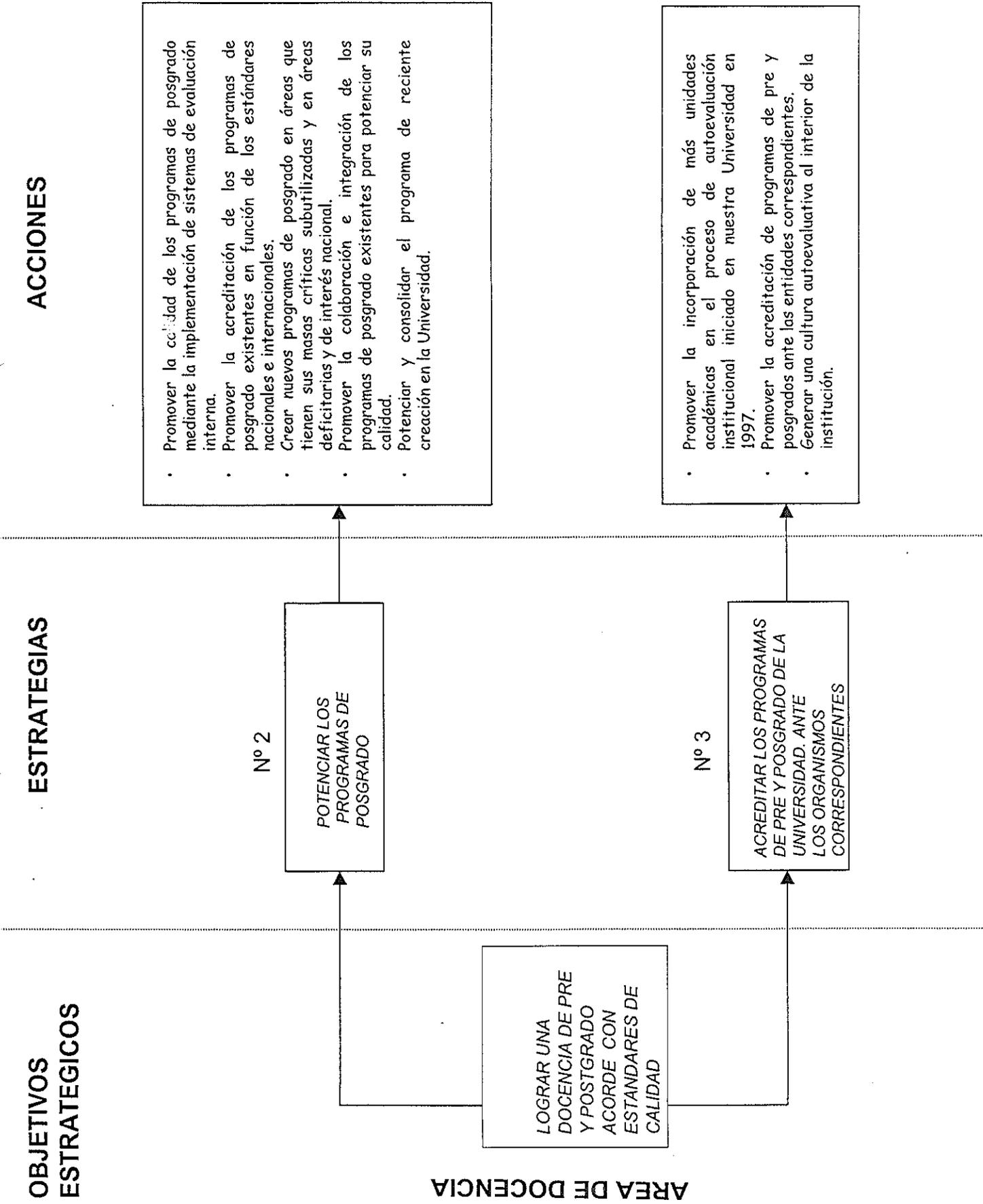
- Establecer un sistema de revisión periódica de los programas académicos considerando los avances del conocimiento en el entorno científico, tecnológico, social, cultural, etc. y el perfil del estudiante que se desea formar. Además, promover la incorporación de los resultados de la investigación y los nuevos desarrollos en las disciplinas correspondientes.
- Mejorar y modernizar la calidad y la metodología del proceso de enseñanza-aprendizaje en las carreras de la Universidad.
- Fomentar y promover el uso de los recursos tales como tecnologías de información, multimedia y telecomunicaciones en las aulas.
- Propiciar una mejor vinculación entre la docencia y la investigación.
- Estimular la generación de proyectos concursables para mejorar la calidad de la docencia.
- Promover programas de perfeccionamiento y actualización entre los académicos.
- Generar un plan de mejoramiento de infraestructura y equipamiento para la docencia (bibliotecas, salas de estudio, laboratorios).
- Optimizar los servicios de Biblioteca Central e implementar un sistema integrado de biblioteca.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

ESTRATEGIAS

ACCIONES

AREA DE DOCENCIA



- Promover la calidad de los programas de posgrado mediante la implementación de sistemas de evaluación interna.
- Promover la acreditación de los programas de posgrado existentes en función de los estándares nacionales e internacionales.
- Crear nuevos programas de posgrado en áreas que tienen sus masas críticas subutilizadas y en áreas deficitarias y de interés nacional.
- Promover la colaboración e integración de los programas de posgrado existentes para potenciar su calidad.
- Potenciar y consolidar el programa de reciente creación en la Universidad.

- Promover la incorporación de más unidades académicas en el proceso de autoevaluación institucional iniciado en nuestra Universidad en 1997.
- Promover la acreditación de programas de pre y posgrados ante las entidades correspondientes.
- Generar una cultura autoevaluativa al interior de la institución.

**OBJETIVOS
ESTRATEGICOS**

AREA DE DOCENCIA

LOGRAR UNA
DOCENCIA DE PRE
Y POSTGRADO
ACORDE CON
ESTANDARES DE
CALIDAD

ESTRATEGIAS

Nº 4

*Consolidar el proceso de
renovación curricular*

ACCIONES

- Diseño Curricular y procedimientos de Validación de las experiencias de innovación docente.
- Producción de material para apoyo a la docencia en los cursos de los pregrados.
- Instalación de cursos con apoyo de nuevas tecnologías en las unidades académicas.
- Fortalecimiento e la plataforma informática.
- Consolidar el Centro de Innovación en Tecnología Educativa.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

ESTRATEGIAS

ACCIONES

AREA DE INVESTIGACION

DESTACAR A NIVEL
NACIONAL POR UNA
INVESTIGACION
ESTRECHAMENTE
VINCULADA CON LAS
AREAS ESTRATEGICAS
DE DESARROLLO DEL
PAIS

Nº 1

OCUPAR UN LUGAR
DESTACADO EN
INVESTIGACION A NIVEL DE
PAIS

- Consolidar grupos de investigación de alta productividad, multidisciplinarios e interdisciplinarios.
- Perfeccionar las estructuras funcionales y los mecanismos existentes para la transferencia tecnológica
- Estimular y apoyar el perfeccionamiento académico
- Definir áreas prioritarias de desarrollo de la investigación.
- Mejorar las instancias de administración y coordinación interna de la investigación.
- Incrementar la participación de investigadores en proyectos de fondos concursables.
- Mejorar la infraestructura y el equipamiento para el desarrollo de la investigación .
- Incrementar las publicaciones en las revistas indexadas.
- Mejorar la difusión de los resultados de la investigación que realiza la universidad.
- Mejorar la infraestructura y el equipamiento para el desarrollo de la investigación.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

ESTRATEGIAS

ACCIONES

AREA DE EXTENSION

LOGRAR UNA UNIVERSIDAD ESTRECHAMENTE VINCULADA CON EL MEDIO SOCIAL, CIENTIFICO, TECNOLOGICO, CULTURAL, POLITICO Y EMPRESARIAL NACIONAL Y CON DESTACADAS INSTITUCIONES INTERNACIONALES

Nº 1

FORTALECER LA IMAGEN DE LA UNIVERSIDAD EN EL MEDIO

- Diseñar un Plan de Desarrollo Comunicacional dirigido a fortalecer la imagen de la Universidad en el medio interno y externo.
- Posicionar a la USACH como una Universidad estatal, pluralista, con responsabilidad social de elevado nivel y calidad en el quehacer académico, vinculada con el sector productivo, al servicio del país y preocupada de dar soluciones a los grandes problemas nacionales

Nº 2

REIVINDICAR LA IMPORTANCIA Y EL ROL DE LAS UNIVERSIDADES ESTATALES EN LA SOCIEDAD

- Participar activamente en el debate nacional sobre el tema.
- Generar alianzas con otras universidades estatales.
- Dar a conocer a la sociedad el aporte de la Universidad de Santiago al desarrollo del país.
- Promover un debate a nivel de país que contribuya a cambiar los criterios de asignación de recursos a la educación universitaria dependiente del Estado.

Nº 3

POTENCIAR LAS INSTANCIAS Y ACTIVIDADES DE EXTENSION UNIVERSITARIA HACIA LA COMUNIDAD

- Ampliar la cobertura de las actividades de extensión hacia los alumnos de la enseñanza media.
- Crear un Centro de Extensión de la Universidad de Santiago de Chile que coordine todas las actividades de extensión que en ella se desarrollan.
- Difundir los resultados del quehacer académico destacado.
- Difundir las expresiones artístico -culturales que se desarrollan al alero de la Universidad.
- Fortalecer el vínculo con lo ex - alumnos de la Universidad

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

ESTRATEGIAS

ACCIONES

AREA DE EXTENSION

LOGRAR UNA UNIVERSIDAD
ESTRECHAMENTE
VINCULADA
CON EL MEDIO SOCIAL,
CIENTIFICO, TECNOLOGICO,
CULTURAL, POLITICO Y
EMPRESARIAL NACIONAL
Y CON DESTACADAS
INSTITUCIONES
INTERNACIONALES

Nº 4

POTENCIAR EL
VINCULO
UNIVERSIDAD CON EL
SECTOR
EMPRESARIAL

- Diseñar e implementar mecanismos que permitan detectar las necesidades de transferencia tecnológica, asesoría y educación continua del sector empresarial.
- Readequar las instancias universitarias encargadas de la vinculación Universidad - Empresa.
- Potenciar los grupos de investigación aplicada multidisciplinarios e interdisciplinarios.
- Satisfacer las necesidades de educación continua del sector empresarial.
- Fomentar la participación de los investigadores en concursos de fondos de desarrollo tecnológico.

Nº 5

FORTALECER EL
VINCULO ENTRE
USACH Y OTRAS
INSTITUCIONES
NACIONALES E
INTERNACIONALES

- Determinar áreas de interés y los resultados esperados de la vinculación con otras entidades.
- Desarrollar proyectos en conjunto con otras instituciones nacionales e internacionales.
- Promocionar relaciones de intercambio, potenciando el intercambio académico - estudiantil desde y hacia el extranjero.
- Incrementar la presencia de la universidad en los organismos y redes universitarias internacionales;
- Generar y mantener mecanismos de coordinación y contactos, que suministren información actualizada, con las Universidades e Instituciones con las que se mantiene relacionada vía convenios.
- Generar vínculos y proyectos conjuntos con otras universidades estatales encaminados al desarrollo de relaciones de trabajo conjunto y búsqueda de soluciones a problemas de carácter nacional o regional.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

ESTRATEGIAS

ACCIONES

AREA ESTUDIANTIL

ORIENTAR LAS
ACTIVIDADES
UNIVERSITARIAS
HACIA LA EA
CALIDAD DE
SERVICIO AL
ALUMNO

Nº 1

MEJORAR LA CALIDAD DE
VIDA ESTUDIANTIL

- Promover una cultura de calidad de servicio al estudiante.
- Generar un plan de mejoramiento en la infraestructura de apoyo a la vida estudiantil en el campus (casino, baños, salas de estar, recintos deportivos, culturales, etc.)
- Incrementar y fomentar las actividades dirigidas a la formación integral de nuestros estudiantes (cursos, talleres, actividades deportivas, etc.)
- Mejorar los sistemas de ayuda y bienestar estudiantil vigentes.
- Perfeccionar los criterios y mecanismos de entrega de asignación de los beneficios a los estudiantes.
- Promover una cultura de dialogo y generar instancias y mecanismos que posibiliten una comunicación transparente y fluida entre autoridades y estudiantes.
- Modernizar los procesos de administración del estudiante de la Universidad de Santiago de Chile.

OBJETIVO ESTRATEGICO

ESTRATEGIAS

ACCIONES

AREA GESTION

LOGRAR UNA GESTION UNIVERSITARIA MODERNA Y EFICIENTE TANTO EN EL AMBITO ACADEMICO COMO ADMINISTRATIVO

Nº 1

IMPULSAR UNA GESTION UNIVERSITARIA MODERNA Y EFICIENTE

Nº 2

ORIENTAR PLANIFICADAMENTE EL CRECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD UNIVERSITARIA

- Identificar fortalezas y debilidades de la gestión universitaria.
- Mantener un proceso de planificación estratégica sistemático y continuo que oriente el desarrollo de la Institución.
- Establecer un marco normativo y jurídico que favorezca la efectividad de las actividades administrativas de la Universidad.
- Diseñar mecanismos para la evaluación de la gestión y generar indicadores institucionales para medirla.
- Revisar los procedimientos administrativos.
- Generar un plan informático que establezca los lineamientos centrales para el desarrollo del soporte informático universitario coherente con una administración dinámica.
- Desarrollar un sistema de información que posibilite el acceso a información oportuna y confiable del rendimiento institucional para apoyar a las autoridades en la toma de decisiones informadas, y facilitar el monitoreo y evaluación de las actividades institucionales.
- Ordenar la estructura universitaria.
- Reestudiar los objetivos y funciones de las entidades externas creadas por la Universidad para que contribuyan a lograr las metas planteadas.
- Implementación de una Credencial Universitaria Inteligente para dotar a toda la comunidad universitaria de un moderno sistema de identificación multifuncional a través de una herramienta innovadora que optimizará el acceso a los servicios universitarios y de apoyo a la gestión

- Definir la modalidad de crecimiento de las vacantes ofrecidas en los diferentes programas y carreras de la Universidad.
- Determinar la capacidad de la infraestructura instalada con el fin de orientar el crecimiento.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

ESTRATEGIAS

ACCIONES

AREA GESTION

LOGRAR UNA GESTION
UNIVERSITARIA
MODERNA Y EFICIENTE
TANTO EN EL AMBITO
ACADEMICO COMO
ADMINISTRATIVO

Nº 3

PLANIFICAR EL
CRECIMIENTO
EN INFRAESTRUCTURA

- Ordenar los requerimientos de inversión a través de un proceso de planificación y definir un plan regulador de infraestructura.
- Dar respuesta a los requerimiento en estricto orden de prioridad definida de acuerdo al beneficio institucional que reporta la realización de la inversión.
- Crear un fondo para la inversión en infraestructura.
- Terminar las obras de infraestructura que se encuentran iniciadas.

Nº 4

CONTROLAR LA GESTION
UNIVERSITARIA CON UNA
PERSPECTIVA DE DIRECCION

- Diseño e implementación de un sistema de información para la toma de decisiones.
- Diseño e implementación de un sistema de información del uso de los recursos: financieros, físicos, humanos.
- Descripción y evaluación de las funciones y procedimientos de la Universidad.
- Evaluación del sistema de control interno.
- Creación de un sistema de información sobre el medio en materias de políticas públicas de educación superior, ciencia y tecnología, entidades similares y otras que incidan en el quehacer institucional.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

ESTRATEGIAS

ACCIONES

AREA GESTION

LOGRAR UNA GESTION
UNIVERSITARIA
MODERNA Y EFICIENTE
TANTO EN EL AMBITO
ACADEMICO COMO
ADMINISTRATIVO

Nº 5

DESARROLLAR UNA PLANIFICACION
INFORMATICA Y COMPUTACIONAL
CON VISION CORPORATIVA

- Elaborar y proponer un Plan Estratégico Informático Corporativo para las áreas docente y administrativo de la Universidad.
- Evaluar y actualizar en el tiempo el Plan Informático Corporativo que se genere.
- Proponer políticas para la gestión informática y computacional de la Universidad
- Establecer mecanismos de evaluación del cumplimiento de estrategias y políticas para asegurar una adecuada gestión informática y computacional de la Corporación.
- Proporcionar soluciones a los problemas corporativos en computación e informática siguiendo una política previamente definida.
- Renovar la tecnología de equipos computacionales y de comunicaciones.

Nº 6

DESARROLLAR UNA GESTION
FINANCIERA EFICIENTE,
SOSTENIBLE EN EL CORTO,
MEDIANO Y LARGO PLAZO

- Diseñar mecanismos que estimulen la racionalización y eficiencia en el uso de los recursos asignados en las unidades académicas y administrativas.
- Diseñar e implementar un sistema de gestión y control presupuestario para las unidades y a la gestión institucional en general.
- Diseñar mecanismos de asignación y control presupuestario vinculados con los compromisos estratégicos.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

ESTRATEGIAS

ACCIONES

AREA GESTION

LOGRAR UNA GESTION
UNIVERSITARIA
MODERNA Y EFICIENTE
TANTO EN EL AMBITO
ACADEMICO COMO
ADMINISTRATIVO

Nº 7

OBTENER RECURSOS DE
FUENTES ALTERNATIVAS
DE FINANCIAMIENTO

- Fomentar la participación de académicos en proyectos concursables.
- Consolidar las instancias corporativas encargadas de la gestión de proyectos.
- Generar entidades universitarias que se dediquen a gestionar ante el Estado, organismos internacionales y sector productivo la captación de ingresos vía donaciones.
- Mejorar y ampliar la cobertura de la prestación de servicios, fomentando la captación de ingresos vía venta de servicios (cursos de capacitación, servicios de asistencia técnica, actividades de extensión)
- Gestionar la obtención de recursos en el extranjero, en lo posible no reembolsables o préstamos blandos.

Nº 8

CONTAR CON RECURSO HUMANO
DE EXCELENCIA Y CALIFICADO EN
TODAS LAS AREAS DEL QUEHACER
UNIVERSITARIO.

- Perfeccionar los mecanismos de selección, de los Recursos Humanos.
- Perfeccionar los sistemas de evaluación del desempeño del personal.
- Generar y perfeccionar los mecanismos de incentivo asociados al desempeño destacado.
- Perfeccionar los sistemas de desarrollo de habilidades del recurso humano.
- Generar un sistema que permita la renovación periódica del personal.
- Promover la capacitación de directivos académicos y no académicos en materias referentes a gestión universitaria.
- Revisar y perfeccionar la normativa de la Carrera Funcionaria.