usach

PLAN ESTRATÉGICO 2006 - 2010

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES CORPORATIVAS

Índice

		Pág.
	Resumen ejecutivo	3
1.	Introducción	6
2.	Proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico	10
3.	Análisis Estratégico. Diagnóstico institucional	13
4.	Plan de Desarrollo Estratégico 2006-2010	14
	A. Visión	14
	B. Misión	16
	C. Valores	16
	D. Políticas	18
	E. Mapa Estratégico	19
	F. Ejes Estratégicos	20
	G. Objetivos Estratégicos	22
5.	Cuadro de Mando Integral. Macroproyectos.	24
	MACROPROYECTO N° 1 SISTEMA DE DOCENCIA INNOVADOR DE EXCELENCIA Y LIDERAZGO CON UN PROYECTO EDUCATIVO DE CALIDAD, FLEXIBLE, CENTRADO EN EL APRENDIZAJE Y A LO LARGO DE LA VIDA	27
	MACROPROYECTO N° 2 GESTIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y DEL CONOCIMIENTO	34
	MACROPROYECTO N° 3 CRECIMIENTO SUSTENTABLE E INFRAESTRUCTURA	39
	MACROPROYECTO N° 4 CULTURA DE COMPROMISO CON LA CALIDAD Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	45
	MACROPROYECTO N° 5 POLITICA INSTITUCIONAL DE RELACIONES INTERNACIONALES	50
	MACROPROYECTO N° 6 POLITICA COMUNICACIONAL	54
	CUADRO DE MANDO INTEGRAL USACH 2006-2010	58

Resumen Ejecutivo

Este documento contiene el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad de Santiago de Chile[1], para el período 2006 - 2010. Es producto de un proceso de planificación estratégica Institucional, que ha sido conducido por una Comisión ad-hoc por mandato del Consejo Académico. Esta está desarrollando un proceso participativo tanto en la comunidad universitaria como en sus instancias colegiadas para generar un nuevo Plan Estratégico Corporativo que rija los destinos de la Universidad en el próximo quinquenio.

En las páginas siguientes se presenta el producto de un proceso de reflexión amplio y participativo y un análisis estratégico que sigue la metodología del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Se han configurado la visión, misión, valores, políticas, ejes, objetivos estratégicos para la conducción de la universidad en los años venideros, destacando las iniciativas que permitirán lograr los propósitos y el norte institucional consensuado por la comunidad universitaria.

Este documento contiene las líneas maestras de lo que debería constituir el quehacer universitario en los próximos años. El Plan de Desarrollo Estratégico incorpora a su vez, importantes consensos básicos sobre el futuro de la Universidad que deseamos y que nuestra sociedad nos demanda. Este Plan debe ser utilizado para plasmar un eficiente estilo de gestión universitaria, como también, debe ser enriquecido y mejorado sistemáticamente y adecuado a las nuevas y dinámicas demandas externas e internas a la Institución.

La visión de la Universidad de Santiago se define como: “Una universidad de excelencia, líder en la gestión e innovación tecnológica y del conocimiento, sustentada en las ciencias y las humanidades, con impacto nacional, reconocimiento internacional y responsabilidad social”.

Esta visión de futuro está altamente vinculada a la misión de la Universidad de Santiago de Chile, que se expresa como: “Institución de educación superior estatal de excelencia, tiene como misión contribuir en un nivel avanzado a la creación, preservación, cultivo, transmisión y búsqueda del conocimiento mediante la investigación, la docencia y la extensión en el campo de las ciencias, la tecnología, las artes y las humanidades, su quehacer está al servicio de la sociedad, desarrollando 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 profesionales y graduados y su adecuada inserción en la realidad nacional e internacional.

[1] En adelante USACH

Los valores orientadores del plan estratégico que distinguen a la Universidad de Santiago son:

- Excelencia, que se expresa en calidad y productividad de las actividades académicas y de gestión
- Pluralismo, mediante la aceptación y reconocimiento de la diversidad (científica, ideológica, política, de género, religiosa, racial, cultural…) en el seno de nuestra comunidad
- Tolerancia, presente en el respeto de las ideas y opiniones de los demás aunque sean diferentes a las nuestras
- Libertad académica, a través del derecho de nuestra comunidad académica a expresarse y desarrollar su quehacer libremente
- Respeto a las personas, dirigido a generar un clima que apoye y valore el trabajo y estudio de las personas en la Universidad
- Responsabilidad social, materializada principalmente por la aspiración de contribuir significativamente al desarrollo del país, con preocupación por la movilidad social y el buen uso de los recursos públicos
- Humanismo, valorando y promoviendo la formación integral de nuestros estudiantes especialmente valores humanos
- Cooperación, apoyando las relaciones entre instituciones y unidades para el desarrollo de oportunidades de educación e investigación

Las políticas de la Universidad de Santiago, como guías a la toma de decisiones son:

- Política de calidad, orientada a incrementar en forma permanente la calidad de cada una de sus actividades
- Política de crecimiento con sustentabilidad, crecer asegurando la viabilidad económica de la Institución
- Política de respeto, manteniendo irrestricto respeto a las normas legales, a las personas y al medio ambiente
- Política de orientación al usuario, centrándose en las necesidades del país, de los estudiantes, de las empresas y de la comunidad en general
- Política de participación, desarrollando un proceso de cambio con la participación de los miembros de la comunidad universitaria
- Política de evaluación sistemática de la gestión

Para el logro de la visión, se han determinado seis líneas estratégicas principales de acción:

- Asegurar la máxima calidad en el servicio a los estudiantes y grupos asociados
- Garantizar la calidad y la innovación de la actividad académica

- Generar los mecanismos para una gestión administrativa eficiente y de calidad
- Optimizar los mecanismos de generación de ingresos propios
- Posicionar en el medio externo una imagen de calidad de la Universidad
- Fomentar el desarrollo de redes con universidades, gobierno, mundo empresarial, egresados e instituciones

Las principales iniciativas universitarias deben desarrollarse en el marco de estos lineamientos estratégicos y se traducen en los siguientes macroproyectos:

1) **Sistema de Docencia Innovador de excelencia para su Proyecto Educativo:** pretende desarrollar un sistema docente de excelencia y liderazgo que sustente una oferta educativa que contiene el mejor conocimiento disponible, alternativas de formación para la heterogeneidad de necesidades, condiciones facilitadoras eficientes de aprendizajes y del logro de las competencias, con mecanismos y procedimientos de gestión eficientes y con una certificación con alto reconocimiento social.
2) **Gestión e Innovación Tecnológica y del Conocimiento:** pretende posicionar a la Universidad en una situación de liderazgo en la investigación, desarrollo e innovación, tanto del conocimiento como de sus aplicaciones.
3) **Crecimiento sustentable e Infraestructura:** comprende un desarrollo institucional acorde con sus ingresos, de modo que se asegure su viabilidad futura.
4) **Cultura de compromiso con la calidad y la responsabilidad social:** pretende plasmar una cultura de compromiso con la calidad en la atención a lo(a)s alumno(a)s y grupos asociados, con responsabilidad social. También aborda el desarrollo de los Recursos Humanos.
5) **Política institucional de Relaciones Internacionales:** ubicar a la USACH en una posición de liderazgo en la educación superior, reconocida internacionalmente por el nivel de sus actividades.
6) **Política Comunicacional:** pretende establecer una dinámica comunicacional que permita generar una cultura y clima organizacional, favorables a la proyección interna y externa de la gestión académica e institucional.

1. Introducción

La creación de la Escuela de Artes y Oficios se debió a una necesidad del país. El sostenido crecimiento cultural y económico no iba a la par con los recursos humanos especializados. El ideal de la creación de una entidad en que se cultivara la enseñanza de las artes industriales fue tomando cuerpo en diferentes autoridades, traduciéndose en el decreto del 6 de julio de 1849. Se buscaban vínculos con la sociedad: su primer reglamento permitía ofrecer al público objetos útiles fabricados en sus talleres. Después se le asignó la tarea de producir maquinarias y herramientas agrícolas para introducir mejoras técnicas de cultivo en el campo. Frente al desarrollo de diversas industrias, tuvo que responder a una demanda creciente de técnicos capacitados para el uso eficiente de nueva maquinaria con tecnologías avanzadas.

A fines de 1860 su prestigio rebasó las fronteras y se matricularon alumnos procedentes de países vecinos. Diez años después, obtuvo premios en exposiciones en Chile y el extranjero. El Presidente de la República escribía a su Director "que esa institución correspondiendo dignamente a su objeto ha logrado manifestar que los gobiernos que la fundaron y han sostenido, no se han equivocado al considerarla como uno de los más útiles elementos de progreso nacional". En el recinto funcionaron cursos de capacitación para obreros carpinteros, albañiles y otros. Desde 1891, se ocuparon las dependencias que fueron construidas en un sector de la Quinta Normal de Agricultura, las mismas que hoy son parte de su campus.

El 6 de julio de 1940, se decretó la creación de la Escuela de Ingenieros Industriales, lo que había sido motivado por el incremento progresivo de la industria nacional y por la actitud de muchos técnicos dispuestos a continuar sus estudios para alcanzar este título, surtiendo a la sociedad con sucesivas promociones con este tercer grado de especialización. Sus primeros profesores fueron de variadas profesiones y especialidades, muchos de ellos de cierta trayectoria pedagógica y con estudios de perfeccionamiento en Europa. Al igual que la Escuela de Artes y Oficios, debió sortear múltiples dificultades en su avance, para terminar ganando un prestigio tal, que convocó en sus aulas a alumnos de otros países americanos.

El Instituto Pedagógico Técnico se fundó en 1944. Constituyeron su base los cursos pedagógicos que venían funcionando desde 1908, Geografía e Historia Económica, Matemáticas y Contabilidad, Peritos Mercantiles, a los que se fueron agregando otros. También los había destinados a la Enseñanza Técnica Femenina. Se respondía a los requerimientos pedagógicos de la educación técnico-profesional, que había tenido un enorme incremento. Los alumnos recibían, además de una sólida preparación, una orientación social y cívica formando en ellos la personalidad del verdadero maestro dinámico y realizador,

con afán de perfeccionamiento, con espíritu de responsabilidad, de servicio y solidaridad social.

El 9 de abril de 1947 se creó la Universidad Técnica del Estado (UTE), que se constituyó en un importante eslabón de la política económica del país, cuyo objetivo era transitar de una explotación de recursos atrasada a una industrializada, para elevar así el nivel de vida de la población, y dar respuesta a las nuevas demandas sociales surgidas de este proceso. Además de las instituciones mencionadas concurrieron a conformarla, otras seis de provincia.

Uno de los departamentos que componían su compleja estructura, el de Investigaciones y Orientación Profesional, que tenía entre sus objetivos, algunos directamente dirigidos a las industrias del país: levantar un inventario con las materias primas empleadas, maquinaria y equipos, fuentes de energía y recursos naturales; estudiar sus características, desarrollo y posibilidades, promover las investigaciones científicas y tecnológicas para colaborar con las existentes y evaluar la posibilidad de otras nuevas; estudiar el factor humano, dotaciones, nivel de especialización, preparación científica y técnica y problemas sociales; informarles sobre los progresos científicos y técnicos de su interés. También debía mantener intercambio informativo con organizaciones científicas, técnicas e industriales relativas a la producción nacional y extranjera, y promover diversas instancias de extensión científica y técnica y de profundización.

El diagnóstico y evaluación constante de las necesidades sociales, especialmente en el campo industrial, se tradujo en una permanente actualización de las mallas curriculares de sus carreras, lo que permitió a los egresados destacarse en el plano laboral. Mantuvo contacto con organismos públicos y privados relacionados con la industria, en busca de una mayor interacción, en especial con la Corporación de Fomento a la Producción, y también a través de sus egresados cuyo desempeño fue su sello distintivo. Nuevas necesidades surgidas a lo largo del país se tradujeron en la apertura de nuevas sedes en diferentes provincias, creación de nuevas carreras, equipamiento de laboratorios, bibliotecas y talleres, construcción del nuevo campus y aumento del alumnado femenino.

Conservó como impronta de su actividad la intensidad de sus lazos con el sector productivo y las instituciones públicas y privadas vinculadas a su funcionamiento. En 1970 se creó el Departamento de Investigaciones y se asignó una mayor cantidad de recursos a esta actividad, llamada a ser una de las más destacadas. La UTE desarrolló su misión hasta 1981, en que se procedió a su desmembración, dentro del plan gubernamental de regionalización, dando paso a la creación de universidades regionales independientes y a la Universidad de Santiago de Chile.

La Universidad de Santiago de Chile, localizada en el Área Metropolitana, entidad estatal y pública, continúa desarrollando y adaptando su compromiso histórico según las necesidades que van surgiendo en la sociedad. Actualmente la

Universidad cuenta con una población estudiantil de 18.000 alumnos de pregrado y postgrado, 680 académicos de jornada completa, 641 jornadas completas equivalentes, 560 administrativos, 556 técnicos y profesionales, y 175 auxiliares. Se dispone de un campus único de 32 hectáreas.

Nuestra casa de estudios ha adaptado su oferta educativa, ligándola a los grandes requerimientos del país, convoca a sus aulas a un alumnado de calidad (sobre 600 puntos en la PSU) y entregando a la sociedad profesionales y graduados altamente valorados en el mercado laboral. Cabe destacar que el 68% de sus académicos jerarquizados en la planta académica posee el grado de doctor, o magíster y la meta es que en el mediano plazo esta cifra se acerque al 100%. En el ámbito de la investigación, alcanza lugares de alto prestigio entre las universidades del país. Lo anterior ha permitido la creación de once programas de doctorado, ocho de los cuales se encuentran acreditados por la CNAP. En la vinculación con el medio, la USACH mantiene un contacto directo con los sectores público y privado en el nivel nacional e internacional en las áreas de investigación, desarrollo profesional y cooperación científico tecnológica, financiera, académica y cultural.

A comienzos de la década de los noventa, la Universidad amplió sustancialmente su oferta educativa de pregrado. Se aprobaron, e iniciaron su proceso de implementación, las carreras de Arquitectura, Bachillerato, Medicina, Obstetricia, Enfermería, Periodismo y Psicología, entre otras.

La Universidad de Santiago de Chile se encuentra actualmente en una situación competitiva compleja relacionada con los procesos de globalización económica y mundialización cultural y debido al aumento del número de universidades privadas y regionales con las cuales debe competir por los mejores alumnos y por recursos. Contextualizados por una sociedad del conocimiento, los dinámicos cambios internacionales, económicos, políticos, sociales y culturales, entre otros, requieren de la universidad modificar sustantivamente su quehacer para responder eficientemente a las nuevas demandas educacionales, de investigación y de asistencia técnica.

Por otra parte, las políticas públicas limitan una ágil adaptación de las universidades estatales al sistema actual de Educación Superior. En particular, la apertura del financiamiento con aval estatal a universidades privadas abre un nuevo escenario, en el cual la gestión de los recursos adquiere mayor relevancia.

En especial, las políticas nacionales impulsadas en los últimos años presentan un escenario desafiante para nuestra casa de estudios:

- Un sistema necesario de acreditación institucional y de carreras, para la transparencia de la información pública

- La creación del Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, que ofrece recursos para la investigación aplicada ejecutada por centros de investigación a través de alianzas para la innovación

- El Programa MECESUP 2, que ofrecerá concursos a Convenios de Desempeño Institucional para universidades estatales acreditadas y concursos para Reformas Curriculares para las universidades acreditadas

- El sistema de financiamiento de estudios superiores con aval del Estado para estudiantes, basado en un arancel de referencia

- La autorización a las universidades estatales para pagar bonos compensatorios al personal que se acoja a jubilación con cargo a recursos propios, que incide en la renovación de su recurso humano

- Propuesta del ejecutivo de fortalecimiento de la participación ciudadana y profundización de la democracia

2. Proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico

La reflexión colectiva, entendida como un proceso de aprendizaje organizacional, participativo y disciplinado, que contribuye a la definición de la visión y la misión institucionales, creemos firmemente, es la base de la generación de un Plan de Desarrollo Estratégico, el cual debe marcar las líneas maestras de conducción del gobierno universitario. Se traduce además, en un documento dinámico que se revisa anualmente para concretar la programación de actuaciones del año siguiente, y se actualiza en profundidad cada dos o tres años, ya que tanto la institución como la sociedad a la que sirve están en permanente cambio, modificándose las circunstancias iniciales en que fue concebido.

El Plan de Desarrollo Estratégico pretende ser el motor del cambio en nuestra Universidad y una herramienta para la modernización del trabajo universitario. Pero, sobre todo, pretende ser la respuesta de la Universidad a las demandas que la sociedad plantea hoy en día, y en especial las de mayor impacto nacional.

La USACH comenzó su Proceso de Planificación Estratégica para el período 2006-2010 a través de la constitución de una Comisión de Plan de Desarrollo Estratégico[2], que ha liderado este proceso, por mandato del Consejo Académico. Está formada por lo(a)s siguientes académico(a)s y administrativo(a)s: Sr(a)s. Felisa Córdova, Jaime de la Fuente, Mauricio Escudey, Antonio Gutiérrez, Rosa Jara, Héctor Kaschel, Manuel Madariaga, Claudio Martínez, Ricardo Martínez, Patricio Montero, Juan Guillermo Muñoz, Pedro Narvarte, Gloria Verónica Peters, Beatriz Ramírez, César Rojas y Rodrigo Vidal.

Esta Comisión dio inicio al Proceso de Planificación Estratégica en el mes de agosto de 2005. Cuatro de sus miembros fueron elegidos por el Honorable Consejo Académico, y once representan a los estamentos académico y administrativo de la universidad. Contó además con el apoyo de un especialista, el Sr. David López, de la Dirección de Apoyo al Desarrollo Institucional (DIADI). El estamento estudiantil no participó formalmente en la elaboración de este proyecto, sin embargo contribuyó con algunas propuestas.

La metodología de trabajo utilizada, que se basa en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), se esquematiza en la Figura 1. Comienza con un diagnóstico externo de la institución y de las áreas prioritarias de desarrollo de la Universidad, analizando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno, así como las fuerzas competitivas presentes hoy en la educación superior (análisis PEST y Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter) con el objeto de identificar oportunidades y amenazas. Asimismo, con el fin de establecer sus principales fortalezas y debilidades, se realiza un análisis interno de las

[2] En adelante, la Comisión

actividades constitutivas del quehacer universitario de la institución: docencia de pre y postgrado; investigación y desarrollo; extensión y asistencia técnica y gestión corporativa.

Figura 1. Metodología de trabajo de la Comisión.

Para cumplir con estas etapas del trabajo, la Comisión entrevistó a autoridades, académicos, funcionarios y alumnos de la universidad, así como a invitados externos representativos del entorno (ex alumnos, profesionales, asociaciones gremiales, empleadores y otros), con el objeto de conocer su percepción sobre la Universidad.

Para realizar el análisis externo e interno y en particular el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA, la Comisión formó cinco subcomisiones que hicieron el diagnóstico de las áreas de relevancia en el quehacer de la USACH: docencia de pregrado y postgrado, investigación y desarrollo, vinculación con el medio, imagen corporativa, infraestructura y gestión.

Se realizó también una consulta sobre elementos de visión y valores a la comunidad, mediante una encuesta dirigida a un grupo representativo de académicos, administrativos y estudiantes. A través de la misma encuesta, colocada en la red corporativa, se abrió luego la consulta a toda la comunidad. Los

resultados de la encuesta fueron elementos relevantes para la elaboración de la visión, los valores y las políticas del Plan de Desarrollo Estratégico. En forma paralela, la Comisión realizó un análisis de misiones y visiones de varias universidades en el ámbito mundial y en Chile, para contrastarlas con la misión y visión que la USACH había declarado a fines de los 90.

Todos estos antecedentes y los análisis respectivos, fueron discutidos y consensuados en un Taller de dos días que se realizó en Millahue y que contó con la participación de los directivos superiores de la USACH, de los miembros del Honorable Consejo Académico, de los miembros de la Comisión de Desarrollo del Plan Estratégico y de algunos profesores invitados. Allí se construyó la visión de la USACH y un mapa estratégico en las cuatro perspectivas elegidas: alumnos y alumnas, finanzas, de procesos internos, de aprendizaje y desarrollo (Figura 2), que enlaza los objetivos estratégicos con la visión de la USACH. Este taller contó con el apoyo de un consultor externo, el Sr. Antonio Kovacevic, quien actuó como facilitador.

A continuación, a partir de los resultados del Taller de Millahue, la Comisión plasmó los objetivos y ejes estratégicos en un conjunto de proyectos, conformando un primer Cuadro de Mando Integral corporativo, donde cada uno de los objetivos estratégicos e iniciativas (proyectos) que allí aparecen, deben estar ligados a indicadores, responsables, metas y plazos. La Comisión hizo llegar al Honorable Consejo Académico los resultados del taller, que fueron aprobados en la sesión de 21-12-2006.

Durante el mes de enero de 2006, la Comisión visitó los Consejos Académicos de las distintas Facultades para difundir la visión y el mapa estratégico y recoger también las observaciones que ellos deseaban hacer a esta etapa.

A fines de enero de 2006, la Comisión desarrolló un Taller que contó con la participación de los directivos de unidades académicas y administrativas. Para el desarrollo de este taller, se tomaron en consideración las opiniones recogidas en visitas a todos los Consejos de Facultad y Escuelas, profundizando en el Cuadro de Mando Integral.

Durante el mes de marzo, la Comisión entregó una primera versión del documento de trabajo del Plan de Desarrollo Estratégico 2006 - 2010 al Honorable Consejo Académico y recibió las observaciones hechas por los diferentes actores de la comunidad universitaria. Las observaciones fueron cuidadosamente analizadas, y considerando las actuales condiciones y especialmente las restricciones de tiempo para culminar el proceso, varias de ellas fueron incorporadas en este documento y otras quedan registradas y propuestas para el próximo análisis y actualización del plan.

Cabe destacar que los objetivos y estrategias de las unidades mayores (Facultades y Escuelas) y de los departamentos y unidades administrativas deberían estar alineados con los de este Plan de Desarrollo Estratégico. A su vez,

el presupuesto anual deberá considerar las iniciativas y proyectos que forman parte del Cuadro de Mando Integral, dando origen a seis macro proyectos corporativos.

3. Análisis Estratégico. Diagnóstico institucional

El diagnóstico institucional se realizó considerando el análisis de los factores externos e internos a nuestra casa de estudios. Las fuentes de información utilizadas se detallan a continuación:

- Informe de la Comisión de Reestructuración
- Informe de la CNAP para acreditación institucional
- Antiguos planes estratégicos de la USACH (estudio comparativo)
- Entrevistas a autoridades, académicos, profesionales, administrativos y alumnos de la universidad
- Personas representativas del entorno (ex alumnos, profesionales, asociaciones gremiales y otros)
- Encuesta institucional
- Aportes de distintos integrantes de la comunidad

Los factores externos fueron abordados con la ayuda del análisis del entorno político, social, económico y tecnológico PEST y a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este análisis permitió identificar las principales oportunidades y amenazas del entorno que rodea la Universidad. Se consideró también un análisis comparativo de planes estratégicos de desarrollo anteriores de la USACH.

Los factores internos requirieron de la determinación de las principales fortalezas y debilidades de la institución. Estos antecedentes se evaluaron considerando las siguientes áreas**:** Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado, Investigación - Desarrollo - Innovación, Vinculación con el Medio - Imagen Corporativa, Gestión Institucional - Sistema de Dirección - Gestión Económica - Sistemas de Información – Recursos Humanos – Infraestructura.

4. Plan de Desarrollo Estratégico 2006-2010

A. Visión

Para el desarrollo de la Visión, la Comisión generó diversas propuestas, discutidas en reuniones y talleres, de acuerdo a información recopilada, análisis interno y externo, encuestas, estudios de visiones de distintas universidades nacionales e internacionales y los ámbitos de diferenciación. La nueva Visión se construyó en el Taller de Planificación efectuado en Millahue, en conjunto con el Consejo Académico en pleno.

Universidad de excelencia, significa compromiso con la calidad total, compromiso personal e institucional con la calidad en docencia, investigación, extensión, asistencia técnica, en los procesos, en el trato con las personas y en la gestión.

Cuando hablamos de *liderazgo en gestión e innovación tecnológica y del conocimiento*, destacamos estos factores como los elementos diferenciadores de la USACH respecto de otras universidades en nuestro país. Todo ello, sustentado en el patrimonio histórico de la Universidad.

Actualmente, la *innovación* se hace posible por el desarrollo alcanzado tanto por la tecnología como por las ciencias y las humanidades, lo que nos permite asumir un compromiso con la generación de innovación, requerida para el desarrollo nacional. El nivel actual de la investigación, alcanzado en algunas áreas, nos permite impactar en nuestro medio, pero no es suficiente para lograrlo en países de mayor desarrollo. Sin embargo, nuestra productividad sí tiene reconocimiento en este nivel, por ejemplo, artículos publicados en revistas de circulación internacional.

Cuando se dice *sustentado en las ciencias y las humanidades*, se piensa en la amplitud que ellas representan.

La *responsabilidad social*, además de nuestro histórico compromiso con la movilidad social, implica el cumplimiento oportuno de tareas, respeto a las normas, respeto a las personas y al ambiente, conciencia del impacto de su quehacer en la sociedad, manejo eficiente y responsable de los recursos y cumplimiento de códigos de ética pertinentes.

B. Misión

Misión actual:

"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."

Misión propuesta:

"La Universidad de Santiago de Chile como institución de educación superior estatal de excelencia, tiene como misión contribuir en un nivel avanzado a la creación, preservación, cultivo, transmisión y búsqueda del conocimiento mediante la investigación, la docencia y la extensión en el campo de las ciencias, la tecnología, las artes y las humanidades. Su quehacer está al servicio de la sociedad, desarrollando 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 profesionales y graduados y su adecuada inserción en la realidad nacional e internacional."

C. Valores

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

- **Excelencia**
  Aspiramos a la excelencia en la actividad académica (docencia, investigación y extensión), y en la gestión. 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 en ambos campos.

- **Pluralismo**
  Respetamos y reconocemos la diversidad científica, profesional, ideológica, política, de género y religiosa.

- **Tolerancia**
  Respetamos las ideas y opiniones de los demás, aunque sean diferentes a las nuestras, siempre que estas no atenten contra los valores aceptados en nuestra sociedad, ni contra los derechos humanos y que no preconicen la violencia dentro y fuera del campus.

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

- **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.

- **Responsabilidad social**
  Mediante nuestra docencia, investigación y servicio a la comunidad, aspiramos contribuir significativamente al desarrollo del país, privilegiando los ámbitos más demandados socialmente y que demuestren capacidad. Seguiremos siendo una institución preocupada por la movilidad social.

- **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 el respeto con el prójimo y la sociedad.

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

D. Políticas

Las políticas son guías para la toma de decisiones y, en ese sentido, deben orientar el quehacer de los distintos órganos de la Universidad.

POLITICA DE CALIDAD

Será política de la Universidad garantizar e incrementar en forma permanente la calidad de cada una de sus actividades. Esto significa asegurar la calidad en el servicio a los estudiantes, asegurar la calidad y la innovación de la actividad académica, asegurar la calidad en las actividades de investigación y desarrollo y asegurar calidad en la gestión institucional.

POLITICA DE CRECIMIENTO CON SUSTENTABILIDAD

Será política de la Universidad crecer asegurando la viabilidad económica de la Institución, generando mecanismos para lograr una gestión administrativa eficiente, optimizando los mecanismos de generación de ingresos propios y transfiriendo el quehacer universitario al medio externo.

POLITICA DE RESPETO

Será política de la Universidad el respeto irrestricto a las normas legales, a las personas y al medio ambiente.

POLITICA DE ORIENTACION AL USUARIO

Será política de la Universidad orientarse a las necesidades del país, de los estudiantes, de las empresas y de la comunidad en general.

POLITICA DE PARTICIPACION

Será política de la Universidad desarrollar un proceso de cambio participativo en la comunidad universitaria.

POLITICA DE EVALUACION

Será política de la Universidad tener una evaluación sistemática, transparente y objetiva de la gestión, con rendición pública de cuentas.

E. Plan Estratégico

Figura 2. Mapa Estratégico.

F. Ejes estratégicos.

Los ejes estratégicos son los pilares del desarrollo institucional, como se muestra en el mapa estratégico (Figura 3), a saber:

1. Garantizar la calidad y la innovación de la actividad académica para el liderazgo en la gestión e innovación tecnológica y del conocimiento.
2. Generar los mecanismos para el crecimiento sustentable de la Universidad.

Figura 3. Mapa y Ejes Estratégicos.

G. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos presentes en el mapa estratégico, que fueron consensuados en el Taller de Millahue, consideran cuatro perspectivas: perspectiva de alumnas y alumnos, perspectiva financiera, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Perspectiva Estudiantes

La Perspectiva Estudiantes se orienta a lograr la satisfacción del estudiantado, a través de una propuesta de valor que se le ofrece y a aumentar la calidad de los estudiantes.

- Aumentar la satisfacción del alumnado con la propuesta de valor
- Aumentar la calidad de alumnas y alumnos

En esta perspectiva, el primer objetivo se relaciona con la siguiente propuesta de valor:

Propuesta de valor para la perspectiva alumnas y alumnos:

- Profesores de calidad, creativos, con prestigio académico, dedicación y accesibilidad
- Oferta educativa flexible, actualizada permanentemente e innovadora, a lo largo de toda la vida
- Participación temprana en proyectos de investigación, prácticas laborales y actividades sociales
- Acceso integral a tecnologías de punta
- Infraestructura de calidad, estéticamente atractiva e inserta en un entorno natural y cultural privilegiado
- Oferta médica, deportiva y cultural atractiva
- Ambiente de calidad, acogedor, diverso y pluralista
- Apoyo social y financiero a alumnos meritorios

Perspectiva Financiera

La Perspectiva Financiera está focalizada en el mejoramiento de la situación económico-financiera de la USACH y se desarrolla a través de dos estrategias principales: de generación de ingresos y de productividad.

Estrategia de crecimiento:

- Aumentar el AFD y AFI
- Aumentar la generación de ingresos propios

- Optimizar la gestión de aranceles

Estrategia de productividad:

- Mejorar la eficiencia de los recursos e insumos

Perspectiva Procesos Internos

La Perspectiva Procesos Internos comprende todo aquello relacionado con el mejoramiento e innovación de los procesos internos de la USACH, necesarios para lograr sus objetivos ya planteados. Se entiende que estos procesos dan soporte a las actividades de docencia de pregrado y postgrado, investigación – desarrollo - innovación, extensión, asistencia técnica y en servicios, así como de la información y comunicación interna, la proyección de su imagen y la comunicación externa.

Servicio de máxima calidad a las alumnas y alumnos:

- Desarrollar relaciones efectivas y acogedoras con los estudiantes
- Otorgar un adecuado apoyo social, valórico, cultural y financiero
- Desarrollar una oferta deportiva y cultural atractiva
- Mejorar los sistemas de atención a los estudiantes

Calidad e innovación académica:

- Desarrollar una academia que privilegie la gestión e innovación tecnológica y del conocimiento, y la responsabilidad social
- Implementar un proyecto educativo de calidad, flexible, aplicado, centrado en el aprendizaje y a lo largo de toda la vida
- Desarrollar una investigación de impacto nacional con reconocimiento internacional y vinculada al pregrado y postgrado

Gestión administrativa eficiente y de calidad:

- Aumentar la eficiencia y productividad del recurso humano
- Gestionar con calidad y eficiencia

Obtención de ingresos propios:

- Captar recursos externos
- Proveer servicios a terceros

Desarrollo de la imagen de la USACH:

- Desarrollar y posicionar nacional e internacionalmente la imagen de la USACH, sus académicos y estudiantes

Desarrollo de redes y alianzas:

- Estructurar redes con universidades, gobierno, egresados, empresas e instituciones. Deben ayudar a que la internacionalización de la educación superior sea en el corto plazo una política institucional, que favorezca y potencie redes que promuevan el intercambio estudiantil y académico con universidades extranjeras.

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

La Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo se orienta a mejorar los recursos materiales y financieros de la USACH, el clima laboral y las competencias del personal tanto académico como administrativo, estableciendo los objetivos que deben lograrse para desarrollar con éxito los procesos propuestos, que son:

- Contar con académicos competentes, accesibles y motivados
- Contar con directivos competentes en gestión y liderazgo
- Contar con administrativos con vocación de servicio
- Desarrollar una cultura de compromiso con el trabajo bien hecho
- Desarrollar una estructura alineada con la estrategia
- Contar con una tecnología pertinente y eficiente
- Contar con infraestructura y equipamiento funcionales y atractivos

5. Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard)

El Cuadro de Mando Integral despliega las estrategias y líneas de acción para cada una de las perspectivas definidas en el mapa estratégico. Establece objetivos estratégicos, indicadores, nivel actual, metas, iniciativas, plazos y responsables y define una serie de aspectos que garantizan la existencia de un sistema de control a través del seguimiento de los indicadores. En las iniciativas se especifican los proyectos respectivos, que se constituyen en seis Macroproyectos, indispensables para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico.

El Cuadro de Mando Integral contiene seis macro proyectos corporativos de nivel fundamental para el logro de los objetivos planteados:

1) **Sistema de Docencia Innovador de Excelencia para su Proyecto Educativo:** pretende desarrollar un sistema docente de excelencia y liderazgo que sustente una oferta educativa que contiene el mejor conocimiento disponible, alternativas de formación para la heterogeneidad de necesidades, condiciones facilitadoras eficientes de aprendizajes y del logro de las competencias, con mecanismos y procedimientos de gestión eficientes y con una certificación con alto reconocimiento social. Este macroproyecto se relaciona con los objetivos P5 y P6 del Mapa Estratégico.
2) **Gestión e Innovación Tecnológica y del Conocimiento:** pretende posicionar a la Universidad en una situación de liderazgo en la investigación, desarrollo e innovación, tanto del conocimiento como de sus aplicaciones. Este macroproyecto se relaciona con los objetivos P5 y P7 del Mapa Estratégico.
3) **Crecimiento Sustentable e Infraestructura:** comprende un desarrollo institucional acorde con sus ingresos, de modo que se asegure su viabilidad futura. Este macroproyecto se relaciona con los objetivos F1 al F4, P9, P11, P12, A5, A6 y A7 del Mapa Estratégico.
4) **Cultura de Compromiso con la Calidad y la Responsabilidad Social:** pretende plasmar una cultura de compromiso con la calidad en la atención a lo(a)s alumno(a)s y grupos asociados, con responsabilidad social. También aborda el desarrollo de los Recursos Humanos. Este macroproyecto se relaciona con los objetivos C1, C2, P1 al P4, P10, A1, A2, A3 y A4 del Mapa Estratégico.
5) **Política Institucional de Relaciones Internacionales:** ubicar a la USACH en una posición de liderazgo en la educación superior, reconocida internacionalmente por el nivel de sus actividades. Este macroproyecto se relaciona con el objetivo P13 del Mapa Estratégico.
6) **Política Comunicacional:** pretende establecer una dinámica comunicacional que permita generar una cultura y clima organizacional, favorables a la proyección interna y externa de la gestión académica e institucional. Este macroproyecto se relaciona con el objetivo P8 del Mapa Estratégico.

Figura 4. Macroproyectos

MACROPROYECTO Nº 1

SISTEMA DE DOCENCIA INNOVADOR DE EXCELENCIA Y LIDERAZGO CON UN PROYECTO EDUCATIVO DE CALIDAD, FLEXIBLE, CENTRADO EN EL APRENDIZAJE Y A LO LARGO DE LA VIDA

Se refiere a contar con una oferta educativa que contiene el mejor conocimiento disponible, alternativas de formación para la heterogeneidad de necesidades, condiciones facilitadoras eficientes de aprendizajes y del logro de las competencias y con su certificación con alto reconocimiento social. En otras palabras, una oferta educativa que se distinga por:

- Una atención de calidad de servicio a estudiantes heterogéneos con ofertas educativas pertinentes, actualizadas, dinámicas y relevantes para el desarrollo personal, profesional y social.

- El fomento de la capacidad de liderazgo, aprendizaje autónomo, capacidad de investigación e innovación, emprendimiento, capacidad del trabajo en equipo, cultura y aprendizaje de idiomas y desarrollo de valores fundamentales que la sociedad requiere, como honestidad, solidaridad, respeto por el ser humano y su entorno, tolerancia y responsabilidad social.

- La actualización de sus líneas y niveles de desarrollo profesional para una educación a lo largo de la vida que posibilita efectivos accesos, movilidad y permanencia en un mundo laboral dinámico.

- Una profesionalización de la docencia que posibilita roles de los docentes, estudiantes y ambientes de aprendizajes compatibles con una docencia que estructura y organiza las experiencias de las personas en forma efectiva para las dinámicas demandas sociales.

- Sus vinculaciones efectivas con ambientes laborales claves para el logro de estándares, de las competencias profesionales relevantes, con una sólida formación general.

- El alto reconocimiento social de sus certificaciones y diplomas de aprendizajes y competencias y diplomas.

- Mecanismos y procedimientos validados para una gestión de una docencia de calidad, de liderazgo, no discriminatoria y con responsabilidad social.

Proyectos relevantes:

Este macro proyecto contiene los tres siguientes subproyectos:

I. Actualización curricular y metodológica para el sistema docente innovador de excelencia y liderazgo

Se refiere a un proceso de desarrollo curricular que aborda tanto el qué, por qué, el cómo, el cuándo, a quienes deben aprender y la evaluación integrando acciones y modalidades a nivel institucional con otras a nivel de las carreras y con las del aula, laboratorio o taller.

Indicadores

- Existencia de un diseño del Sistema Docente Innovador y de Excelencia que integra las componentes de fines con los medios, la evaluación y sus condiciones de operación con apoyo social
- Resolución institucional sobre la vigencia de un marco curricular institucional sustentable política, técnica y socialmente para materializar una oferta educativa de la universidad flexible, aplicada, centrada en el aprendizaje y a lo largo de la vida
- Número de docentes formados para implementar una docencia centrada en el desarrollo de las competencias de los estudiantes
- Número de carreras rediseñadas con el enfoque educativo basado en competencias provistas de un plan para su implementación viable
- Número de asignaturas rediseñadas con un enfoque educativo basado en competencias
- Número de estudiantes con contrato didáctico (compromiso en el proceso educativo específico) para su itinerario de formación, como culminación de un proceso de orientación para su desarrollo profesional
- Número de carreras con créditos y/o módulos interfacultades
- Número de asignaturas implementadas con evaluación de competencias
- Número de asignaturas implementadas con innovaciones con TIC para la facilitación del logro de aprendizajes y competencias

Este subproyecto cuenta a su vez con las siguientes iniciativas:

- **Desarrollo de un marco curricular y metodológico institucional para el Sistema Docente Innovador de Excelencia y Liderazgo.** Comprende el desarrollo de un sistema docente sustentado con un marco curricular institucional basado en competencias con apoyo social que responda operativamente con excelencia y liderazgo al proyecto educativo institucional integrando sus subsistemas de orientación e

itinerarios de formación, con el de facilitación del logro de los aprendizajes y las competencias, el de evaluación y certificación de los aprendizajes y competencias y con el subsistema de gestión.

- **Formación y actualización de docentes.** Contar con variedad de instancias de actualización, capacitación, perfeccionamiento y de formación sistemáticas y no sistemáticas tanto formales como no formales. Entre otras, contar con redes de académicos innovadores docentes, módulos, diplomados, postítulos y magísteres, como también instancias no formales seminarios, pasantías y jornadas de docencia.

- **Rediseño e implementación piloto de carreras de pregrado mediante el enfoque educativo basado en competencias.** Contar con programas innovadores para una oferta educativa de calidad, flexible que fortalece la atención de la calidad del servicio, la calidad de los alumnos y/o aumentan la satisfacción en la propuesta de valor de la docencia en varias carreras universitarias, como también, de sugerencias validadas para el desarrollo e instalación del Sistema Docente Innovador de Excelencia y Liderazgo.

- **Rediseño de la asignaturas o cursos de aula, laboratorio y taller con un enfoque educativo basado en competencias.** Se pretende generar las condiciones que permitan aplicar nuevos principios y experiencias educacionales efectivos, como también, enfoques, modelos, métodos, procedimientos y técnicas que permitan actualizar permanentemente las prácticas pedagógicas de acuerdo con los nuevos conocimientos y las necesidades educacionales. Las intervenciones en este nivel deben contribuir a profesionalizar la función docente, su actualización y, modificar significativamente un conjunto de supuestos y creencias sobre la enseñanza, el aprendizaje, los recursos didácticos, la evaluación y las formas de operación de la labor docente.

- **Desarrollo de proceso de orientación estudiantil y de contratos didácticos para los estudiantes.** Consiste en generar las condiciones que permita atender en forma eficiente la heterogeneidad estudiantil integrando las alternativas y opciones posibilitadas por la flexibilidad curricular institucional en un contexto de una oferta educativa para una educación permanente y materializada en contrato didáctico con derechos y responsabilidades compartidos.

- **Evaluación de competencias.** Con este proyecto se pretende superar las serias y actuales limitaciones de medición y evaluación de aprendizajes y competencias. En lo principal se abordan y aplican las nuevas categorías conceptuales y los recientes enfoques metodológicos de medición y evaluación centrados en la calidad y libres de sesgos que atentan contra la equidad de la oferta educativa.

- **Desarrollo y transferencia de innovaciones con TIC para la facilitación del logro de aprendizajes y competencias.** Consiste en la incorporación de los nuevos códigos de la modernidad, reflejados con las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, que están afectando fuertemente las condiciones de enseñanza y aprendizaje concordantes con las nuevas demandas educacionales.

II. Formación de competencias transversales distintivas (Sello USACH)

Se refiere al desarrollo de competencias vinculadas con el conocer, saber hacer, saber convivir y saber ser de todo estudiante de la Universidad. Para todo estudiante de la universidad el proyecto educativo fomenta la capacidad de liderazgo, el aprendizaje autónomo, la capacidad de investigación e innovación, el emprendimiento, la capacidad del trabajo en equipo, la cultura, el dominio de la lengua materna, el aprendizaje de idiomas y el desarrollo de valores fundamentales que la sociedad requiere, como honestidad, solidaridad, respeto por el ser humano y su entorno, tolerancia y responsabilidad social.

Indicadores.

- Nº de nuevos cursos ofrecidos a los estudiantes
- Nº de alumnos participando en los cursos electivos y en los nuevos obligatorios
- Índice de satisfacción
- Nº de estudiantes que han aprobado exámenes con reconocimiento internacional
- N° estudiantes de pre y post grado con suficiencia de Inglés
- Índice de satisfacción: Nº de alumnos en intercambio
- Recursos captados
- Índice de satisfacción: Nº de alumnos en prácticas.

Este subproyecto cuenta a su vez con las siguientes iniciativas:

- **Nueva oferta de cursos o actividades pertinentes en la heterogeneidad estudiantil.** Esta oferta debe incluir, entre otros, cursos remediales para los estudiantes en los primeros niveles; cursos electivos deportivos, electivos culturales, de desarrollo de habilidades intrapersonales y de habilidades sociales, talleres de infoalfabetización.

- **Elaboración y validación de constructos de actividades y recursos para el logro de competencias transversales**. Se refiere a la elaboración y validación de los constructos teóricos que sustenten las actividades y recursos facilitadores de las competencias y de los dispositivos y procedimientos para su evaluación.

- **Idioma inglés para los estudiantes**. Corresponde a incluir cursos obligatorios de idiomas en la malla curricular que permitan rendir exámenes con reconocimiento internacional. Establecer un cierto nivel del idioma inglés (por ejemplo nivel cinco en un máximo de ocho) como requisito de titulación. Examen tipo Michigan o TOEFL en Dpto. de Idiomas de la Universidad. Dos exámenes por año. Exigencia obligatoria para cualquier apoyo institucional con o sin recursos para postulaciones externas de estudiantes de pre y postgrado.

- **Programas de intercambio estudiantil (nacional e internacional)** Comprende el ofrecimiento de programas de intercambio para estudiantes y la captación de fuentes de financiamiento de apoyo para ofrecer concursos para estudiantes.

- **Prácticas y pasantías para estudiantes**. Ofrecer formalmente prácticas y pasantías para estudiantes que privilegien las pautas de socialización vinculadas con las competencias transversales.

- **Normas de convivencia, autocuidado y autoregulación**. Consiste en generar las condiciones que permitan un desarrollo de si mismo con protagonismo y responsabilidad personal, como también, con el desarrollo de un proyecto de vida personal y profesional que es integrado socialmente.

III. Generación y gestión de conocimientos formativos disciplinarios y multidisciplinarios

Indicadores

- Nº de redes (intra e inter facultades) para transferir los nuevos conocimientos de las actividades de investigación y desarrollo en los procesos formativos docencia de pre y postgrado
- Nº de estudiantes de pregrado participando en actividades formales de Investigación
- Nº de trabajos de investigación presentados en el Congreso anual interno de estudiantes de pregrado
- Nº de tesis de pregrado presentadas en concursos nacionales e Internacionales
- Nº de alumnos con ayudantías de investigación
- Nº de programas de postgrado con acreditación nacional e internacional
- Nº incremental de programas de postgrado
- Nº de trabajos de investigación cuantitativa y /o cualitativa para la profesionalización de la docencia universitaria, presentados en Congresos ó Seminarios de Docencia Universitaria
- Nº de iniciativas implementadas para el intercambio y difusión de los resultados, con propuestas para el mejoramiento de la docencia.

Este subproyecto cuentan a su vez con las siguientes iniciativas:

- **Transferencia de los nuevos conocimientos formativos**. Se refiere al desarrollo y validación de mecanismos, procedimientos y recursos que permitan vincular e incorporar los nuevos conocimientos tanto disciplinarios como multidisciplinarios de las actividades de investigación y desarrollo en los procesos formativos de pre y post grado como también en las ofertas de educación a lo largo de la vida. Un objetivo específico de este proyecto es la generación de redes (intra e inter facultades) para docencia de pre y postgrado.

- **Participación de alumnos desde el pregrado en Unidades de investigación e innovación tecnológica en grupos establecidos, con calificación y responsabilidades**. Junto con desarrollar y validar formas de participación se revisarán y modificarán cuando sea pertinente las políticas de proyectos de tesis concursables nacionales o internacionales, los sistemas de becas para tesistas y su reactivación, el establecimiento de un sistema de formación de ayudantes con un proceso de concurso y selección de ayudantes de investigación. En las formas de participación, debe velarse por la calidad de las actividades formativas incluyendo entre otras presentaciones públicas, en libros

resúmenes, en un Congreso Anual Interno de resultados de investigación de estudiantes de pregrado).

- **Fortalecimiento del papel de la Dirección de Postgrado de la USACH**. Se refiere a consolidar el posicionamiento de los actuales Programas Acreditados en el medio nacional e internacional y a mejorar las condiciones que permitan aumentar con excelencia y liderazgo la oferta educativa y la acreditación de los otros programas.

- **Instalación de capacidades técnicas para la profesionalización de la docencia en las diferentes unidades de la universidad vinculadas a la docencia.** Consiste en generar las condiciones técnicas y administrativas que permitan mejorar la toma decisiones docentes y la profesionalización de las actividades docentes tanto a nivel central en la Vicerrectoría Académica como en las otras unidades académicas de las facultades, departamentos o escuelas encargadas de la labor docente.

- **Investigación de la docencia universitaria.** Corresponde al desarrollo y fortalecimiento de investigaciones cualitativas y/o cuantitativas para la profesionalización de la docencia universitaria. En particular ellas deben contribuir con la validación de relaciones entre variables para generar una docencia de excelencia eficiente, al mejoramiento de la labor y rol de los docentes y de los recursos para la facilitación y evaluación de los aprendizajes y de sus competencias. Junto con aumentar la calidad y cantidad de la investigación en la docencia universitaria se contempla el desarrollo de instancias formativas, interpretativas, de intercambio y de difusión de los resultados con propuestas para el mejoramiento de la docencia.

MACROPROYECTO Nº 2

GESTIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y DEL CONOCIMIENTO

Desarrollar en la USACH investigación científica, tecnológica e innovación, comprometiendo a la mayor parte de sus académicos, logrando destacar a la Universidad en el ámbito nacional e internacional y contribuyendo al compromiso con el desarrollo social y tecnológico de nuestro país. Para ello se siguen los lineamientos generales del Plan Estratégico USACH, que se enfoca principalmente a: sus estudiantes, nuevo proyecto educativo, mejorar la calidad de la gestión, y desarrollo de la investigación. Dentro de esta última línea, las estrategias que enmarcan las actividades a desarrollar por la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo son: vínculos con la docencia de pregrado; desarrollo de programas acreditados, especialmente de doctorado; mejoramiento de indicadores; renovación y aumento de planta académica, con recursos humanos de primer nivel.

El Marco General de todas las acciones en investigación, desarrollo e innovación impulsados por la VRID, está dado por seis macro objetivos:

- Realizar investigaciones que tengan impacto y relevancia internacional
- Realizar investigaciones vinculadas a problemas reales, ligada a actividades del país, que tengan impacto nacional
- Vincularse con grandes redes, para generar estructura que permita acceder a grandes fondos de financiamiento
- Mejorar indicadores nacionales con los cuales somos evaluados, tales como proyectos y publicaciones indexadas. Generación de publicaciones indexadas en revistas con alto índice de impacto
- Ser referentes nacionales para dar solución a grandes problemas del país
- Recuperar y mejorar el posicionamiento relativo de la universidad en investigación, en el plano nacional; y lograr reconocimiento internacional en investigación y postgrado. Para el próximo quinquenio se espera abordar, al menos, Latinoamérica
- Fomentar la vinculación Universidad – Empresa
- Creación, mejoramiento y/o Acreditación de Programas de Postgrado

Para dar cumplimiento a estas metas y objetivos en el próximo quinquenio, se consideran los siguientes proyectos en investigación, tecnología e innovación; con sus respectivos indicadores:

i. **Aumento del número de investigadores activos, y de la producción científica y tecnológica**, a través de diferentes acciones e iniciativas:

    - *Incremento en la contratación de Investigadores Asociados*, mediante un concurso anual, que incorporará desde el comienzo a

las Unidades Académicas, que deberán presentar un Proyecto de Desarrollo, con metas comprobables; e Indicadores de Seguimiento de la Unidad y de los Investigadores contratados; A través de este Concurso, se integrarán al año, entre 20 y 50 nuevos académicos con grado de Doctor para reforzar la investigación en las distintas áreas. La Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo financiará su permanencia por tres años, siendo luego incorporados a la unidad respectiva, si el rendimiento así lo amerita. Los investigadores Asociados serán evaluados anualmente por la Vicerrectoría, al igual que en cada Unidad la que será evaluada según los indicadores propuestos por ellas mismas al inicio de cada concurso. Estas contrataciones deberán también reforzar los Programas de postgrado existentes en cada Unidad en que se incorporarán, contribuyendo al logro de la Acreditación de Programas, ya sea Académica o Profesional.

- *Concurso de Profesores visitantes*, que financiará estadías de investigadores ajenos a la USACH por períodos de entre 1 a 6 meses. El financiamiento máximo será de US$1.500 (Mil quinientos dólares mensuales). Las propuestas deben contar con alguna fuente adicional de financiamiento.
- *Concurso de contratación de Postdoctorandos* para la inserción de postdoctorandos que realicen investigación. Concursarán académicos de la universidad, y los seleccionados buscarán al postdoctorando idóneo para el cargo, que será contratado por la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo. Se realizará una difusión internacional del concurso.
- *Apoyo a la preparación de publicaciones de proyectos.*

Indicadores:

- Grado de completitud del Programa de Investigadores Asociados, considerando las incorporaciones v/s los cupos disponibles
- Nº de publicaciones en revistas indexadas producidas por Inv. Asociados al año
- Nº de proyectos presentados y adjudicados por Inv. Asociados al año
- % de Mejoría de los indicadores institucionales tales como proyectos, publicaciones, Programas de Postgrado (Creados y Acreditados), y el establecimiento de redes, por Investigadores contratados en el marco de los programas de Postdoctorandos y Profesores Visitantes.
- % Programas de Postgrado Acreditados Académica o Profesionalmente, en el período.

ii. **Definición de Áreas Prioritarias de desarrollo**: para concentrar esfuerzos institucionales y lograr impacto nacional y reconocimiento internacional. Para definir las áreas prioritarias, se llamará a un concurso abierto a todas las unidades y académicos de la Institución, en el que deberán presentar proyectos definidos en un horizonte de cinco años, consistentes con el nuevo plan de desarrollo de la universidad, y que incorporen, además, una visión resumida de la proyección después de los cinco años. A este concurso se pueden presentar proyectos en cualquier área, incluso inexistente en la actualidad. Cada proyecto deberá considerar la obtención de recursos externos explicitando la estrategia de postulación a grandes fondos, tales como la Unión Europea, FDI, FIA, Innova, FONDEF, MECESUP, Milenio, PBCT y otros, ya sea como área prioritaria de esta universidad, o en estructuras de redes de colaboración, privilegiándose el liderazgo de la USACH en dichas propuestas. Además, es necesario contar con la propuesta de futuras creaciones de programas de postgrado en esas áreas, y/o la creación de un Centro o Programa especializado.
Las Áreas Prioritarias serán reforzadas con la contratación de recursos humanos afines, dentro del Programa de Investigadores Asociados. Se priorizará el trabajo de grupos multidisciplinarios.

Indicadores:

- % de Avance anual de actividades enmarcadas en cada Área Prioritaria, hasta un horizonte de 5 años.
- Avance en la definición de nuevas áreas a partir de llamados realizados desde el 4º año de ejecución de las áreas creadas anteriormente.
- Nº proyectos, publicaciones y patentes obtenidas por el área prioritaria/ total histórico del Nº proyectos, publicaciones y patentes de los participantes.
- Creación (Nº) y/o Acreditación (%) de programas de postgrado, como consecuencia de trabajos en áreas prioritarias.
- Nº de Investigadores Asociados contratados para reforzar Áreas Prioritarias al año/ Nº de Investigadores Asociados contratados en total por año.

iii. **Mejoramiento del Sistema de Asignación de Estímulo a la Excelencia en Investigación:** Este incentivo que es entregado a académicos evaluados por sus antecedentes de productividad en investigación, desarrollo e invención, será mejorado, modificando los criterios de asignación, en que se asignen puntajes máximos por ítem (para no tener dispersión de datos); y otorgándole un mayor reconocimiento a publicaciones en revistas indexadas con alto índice de impacto, y a aquellos proyectos de envergadura mayor, y a los que el Ministerio de Educación considera para calcular el Aporte Fiscal.

Indicadores:

- Nº de investigadores que reciben el reconocimiento
- Montos asignados al Proceso por año
- % de mejoría de la productividad de los participantes del proceso de estímulo

iv. Fortalecimiento en el apoyo a selección y formulación de proyectos externos:

Como una forma de simplificar las postulaciones de investigadores a concursos externos de proyectos de investigación, se ha establecido un servicio de traducción de proyectos y publicaciones, financiado por la VRID.

Para la presentación a Concursos de Proyectos Tecnológicos, se realiza una convocatoria de perfiles de proyectos orientados a innovación tecnológica, que son evaluados y direccionados a la línea de financiamiento disponible, (FONDEF, CORFO, etc.) para la optimización de recursos, tiempo y factibilidad de éxito.

Luego de seleccionados los perfiles con posibilidades de presentarse a concursos externos, se contratará a una empresa consultora especializada que formule y evalúe las propuestas; financiado por la VRID.

Definición de políticas de formulación y apoyo a la realización de proyectos semilla de innovación tecnológica, con el objetivo de proyección para la formulación de proyectos a fondos concursables externos.

Fomento de actividades que incentiven la presentación de Patentes, se presentará a CORFO solicitud USACH para ser Entidad Asesora en Propiedad Intelectual, dando paso a la creación de Departamento de Propiedad Intelectual en la universidad.

Indicadores:

- Nº de proyectos traducidos por unidad de tiempo
- Nº de publicaciones traducidas por unidad de tiempo
- Nº de perfiles de proyectos de innovación tecnológica presentados
- Nº de perfiles efectivamente formulados y presentados a concursos
- % de Avance de definición de Políticas de Proyectos Semilla
- % Avance en creación de Departamento de Propiedad Intelectual USACH

v. Difusión de actividades de investigación y de la imagen de la universidad en el plano científico y tecnológico:

Informar a los medios de comunicación, utilizando un lenguaje claro y fácil de entender, de las actividades de la USACH, para promover nuestro quehacer y mostrar el aporte social de la investigación de la USACH en los últimos 40 años.

Se tendrá un Sistema de captación de noticias relacionadas con investigación, las que serán incorporadas en la página Web de la VRID. Además, periódicamente se editará un diario con estas noticias.

Como una forma de apoyar la planificación del trabajo de los investigadores, se está imprimiendo un afiche conteniendo el listado de actividades y concursos de la VRID, con los respectivos plazos de postulación. Este afiche se enviará en un formato oficio a todos quienes participan en actividades de investigación, y en un formato mayor, a las Unidades Académicas, para su difusión.

Se continuará con la Impresión Periódica del Boletín Informativo VRID, que se entrega a las Autoridades Superiores, Decanos y Directores de Unidades Académicas; y se extenderá su distribución a través de formato impreso y/o electrónico, a las principales empresas de las bases de datos de la SDT y de la VRID.

Indicadores:

- Porcentaje de cumplimiento de emisión de diario VRID
- Contador de visitas a sitio de noticias VRID y de Postgrado (Blog)

vi. **Gestión de Proyectos en línea:** Incorporación de sistema de gestión financiera, de evaluación y de formulación de proyectos. En una primera etapa, se contempla la puesta en marcha de la gestión financiera en línea de proyectos de DICYT. A través de este sistema, se homologará el manejo financiero de proyectos FONDECYT, en que se entregará a cada investigador, los recursos asignados, que deben ser rendidos periódicamente con los respaldos correspondientes. Esta modalidad agilizará los mecanismos de pagos y gastos enmarcados en cada proyecto, y se extenderá, en etapas posteriores, a otros tipos de proyectos manejados en la VRID.

Indicadores:

- Nº y tipos de proyectos manejados vía sistema, al año
- Porcentaje de rendiciones en línea realizadas en los plazos establecidos (%)
- Reducción de objeciones a las rendiciones de investigadores (%)

MACROPROYECTO Nº 3

CRECIMIENTO SUSTENTABLE E INFRAESTRUCTURA

Este macroproyecto tiene como propósito proveer a la Institución de las mejores herramientas tecnológicas, físicas y de gestión, para desarrollar de mejor manera las comunicaciones, la infraestructura, el análisis y la gestión, como apoyo a los procesos académicos y administrativos, tomando en consideración su nivel de ingresos de modo de asegurar su viabilidad futura.

Este Macroproyecto está estructurado en la forma de cuatro sub proyectos:

i. Administración de fuentes de recursos

Este sub proyecto busca fortalecer las capacidades institucionales para implementar y desarrollar programas orientados a mejorar paulatinamente la captación de recursos de diversas fuentes de financiamiento externos a través del desarrollo de las siguientes iniciativas:

- *Revisión y Evaluación de la oferta docente de la USACH.* La Universidad estudiará y evaluará la pertinencia de su oferta docente enmarcados en criterios de rentabilidad académica y económica y concordantes con las prioridades establecidas a nivel de país. Se evaluará la factibilidad técnica, estratégica y económica de crear nuevas sedes o generar alianzas estratégicas con otras Universidades para complementar ámbitos formativos y disciplinarios para apoyar proyectos que permitan aportar al desarrollo provincial, regional y nacional, mejorando la vinculación de la Institución con el sector productivo, industrial y social.
- *Captación de Donaciones de empresas.* Se fortalecerán los vínculos con los sectores productivo, académico, gubernamental y social para fortalecer la generación de donaciones hacia la Universidad. La Universidad fortalecerá además los vínculos con sus egresados estableciendo redes de colaboración y mejorando a su vez la fidelización de los mismos a través de un proceso de integración que propicie el sentido de pertenencia y de identidad con la Institución.
- *Aumentar ingresos por Asistencia Técnica y Servicios a Terceros.*
- *Fondos concursables.* La Universidad en concordancia con las políticas establecidas por el Ministerio de Educación fortalecerá sus capacidades internas para generar Proyectos de carácter Institucional que permita la obtención permanente y creciente de fondos concursables para el mejoramiento de su gestión académica y administrativa. Para ello implementará programas de capacitación para generar entre sus académicos y profesionales las competencias requeridas para la formulación de proyectos exitosos en concordancia con el Plan Estratégico Institucional
- *Desarrollo de Perfiles de proyectos.* La Universidad generará y mantendrá una Base de Proyectos Institucionales con las diversas iniciativas que se

generen desde las respectivas unidades académicas para el mejoramiento de la gestión académica y administrativa. Con ello se implementarán las instancias estructurales que apoyarán el desarrollo y administración de los proyectos adjudicados y los correspondientes controles de gestión requeridos, desarrollando un sistema de evaluación y seguimiento de los proyectos que se adjudique la Universidad a efecto de que las diferentes instancias universitarias puedan contar con información precisa y oportuna para la toma de decisiones en cuanto a la asignación presupuestal, continuidad del proyecto o termino del mismo.

- *Gestión de la innovación.*
  - Abrir concursos regulares de financiamiento para renovación de equipos docentes en los deptos., asociado a proyectos
  - Considerar la asignación de recursos de los proyectos de investigación a docencia de pre y postgrado.
- *Proyectos complementarios:* Se orientarán los esfuerzos a mejorar la eficiencia de los diversos servicios administrativos de la Universidad a través de la profesionalización de actividades críticas, reingeniería de procesos, mejoramiento de los servicios de cobranza, entre otros

Los indicadores asociados a este sub proyecto son:

- Aumento de ingresos por Matrículas
- Aumento de ingresos por Donaciones
- Aumento de ingresos por Asistencia Técnica
- % de aumento de ingresos por Fondos concursables
- Nº de Perfiles de Proyectos desarrollados
- Grado de avance del proyecto de Gestión de la innovación
- Grado de avance de cada proyecto complementario

ii. Administración de infraestructura y equipamiento

La Universidad consolidará un proyecto de Infraestructura Física y Modernización de su Equipamiento de laboratorios y talleres que permita un crecimiento ordenado que dé respuesta al crecimiento y necesidades de la Institución.

- *Revisión de la planta física: Estudiar la creación de sedes (metropolitanas, regionales).*
  - Administración fuera del campus
  - Postgrados fuera del campus
  - Preuniversitario fuera del campus
  - Completar el perímetro universitario con proyección hacia Matucana, Quinta normal y Alameda
- *Perfeccionamiento del Plan Regulador de la USACH.* La Universidad cuenta con un Plan Maestro Institucional para el desarrollo de su crecimiento físico. En conjunto con ello, la Institución ha colaborado con la Municipalidad de

Estación Central en la generación del Plan Regulador del sector de la comuna en donde está inserta nuestra Casa de Estudios y continuará fomentando estos lazos colaborativos en pro de contar pronto con un Plan Regulador que permita regularizar todas las construcciones de la Universidad.

- *Salas de clase y laboratorios con tecnologías de punta.* Los nuevos proyectos de infraestructura a implementar en la Universidad deberán incorporar en sus proyectos de especialidad todas las características técnicas que permitan implementar tecnologías de punta en las nuevas construcciones.
- *Desarrollo del Centro de Salud.*
  - Habilitar unidad de urgencia Convenios con Hospitales y Clínicas de interés
  - Financiamiento del Centro
    - FONASA
    - Ampliación y mejoramiento de cobertura (oferta de atención)
    - Especialidades Endocrinología /Dermatología/ Stress
    - Seguros de salud para estudiantes
    - Mejoramiento de gestión
    - Seguro de Desgravamen
- *Zonas de Vida sana en el Campus.* El Plan de Inversiones de la Universidad considera además implementar y proveer tanto para estudiantes como funcionarios espacios de participación dentro del campus, zonas para debates, tai-chi, circuitos aeróbicos, baile entretenido, ajedrez, glorietas transparentes, duchas al aire libre, mesas al aire libre, microondas y calentadores de agua y espacio para desarrollo de talentos, lugares de estudio para los estudiantes, acceso a tecnologías de comunicación, baños, oficinas y salas de reunión para académicos, lugares de esparcimiento y alimentación, infraestructura de servicios multipropósito: Kioskos y fotocopiadoras, accesos adecuados para estudiantes con limitaciones físicas y condiciones adecuadas de seguridad en el campus (acceso digital).
- *Proyecto de Infraestructura.* La Universidad implementará un Plan de Inversiones orientado a mejorar sustancialmente la infraestructura puesta a disposición de las áreas académica y administrativa, de conformidad con los planes y programas de desarrollo institucionales, así como también la modernización de sus laboratorios especializados, talleres y áreas de apoyo a la investigación y desarrollo tecnológico. La infraestructura puesta a disposición de los alumnos deberá contar con los mejores estándares de calidad en cuanto a capacidad, ventilación, calefacción, acceso, iluminación, colores, etc.

Los indicadores asociados a este sub proyecto son:

- Grado de avance del estudio de la planta física
- Grado de avance con el plan maestro
- Porcentaje de salas y laboratorios debidamente habilitados
- Nº de convenios con Hospitales y Clínicas de interés
- Centro de Salud Financiado
- Tipo de atenciones cubiertas
- Número de espacios de vida sana construidos al año
- Número de salas de clases implementadas
- Número de salas de profesores
- Número de espacios para Centros de Alumnos habilitados
- Número de convenios con Centros de Alumnos
- Número de servicios multipropósito implementados
- Grado de avance del proyecto de construcción de accesos adecuados para estudiantes con limitaciones físicas
- Grado de avance del proyecto de seguridad en el Campus

iii. Modernización de sistemas y herramientas informáticas

Establecer las bases técnicas y administrativas para incorporar dentro de los sistemas actuales de información, un Sistema Integrado que permita conocer eficiente y eficazmente la información con el objetivo de optimizar la toma de decisiones de las autoridades de la Universidad.

- *Definir un plan integrado de TIC's, estándares y una política.* Tanto para el ámbito académico como el administrativo, se orientarán los esfuerzos a modernizar los sistemas de apoyo para la toma de decisiones. Se generará una política institucional de TIC's y se implementará el soporte estructural que permitirá administrarla bajo estándares y políticas de calidad.
- *Tecnologías de Información.* La Universidad ha iniciado un proceso de modernización tecnológica en todo el Campus Universitario. Es así como se terminará de implementar el Proyecto de Convergencia IP que contempla transmisión de datos, voz e imagen. Se completará la iluminación total del Campus permitiendo el acceso a Red Inalámbrica en cualquier punto del mismo para estudiantes y funcionarios. Por otra parte, se proveerá de acceso a los estudiantes del equipamiento necesario para que puedan acceder a estos servicios en apoyo a sus actividades académicas.
- *SIA integrado.* La Universidad requiere implementar un Sistema de Información Integrado que se ajuste a los requerimientos de información para las actividades académicas, de investigación y de gestión administrativa económico-financiera. La Institución actualmente cuenta con Sistemas de Gestión Académica, pero se requiere de módulos del ámbito

de la Gestión que se integren a estos sistemas para realizar Análisis Institucional en todos los ámbitos del quehacer universitario que provean de información y análisis fidedignos, oportunos y veraces para la gestión de la Universidad en un contexto de eficiencia y calidad en los servicios que ella brinda. Se podrá concentrar en un solo sistema informático los distintos antecedentes e informaciones que se utilizan a diario en el quehacer de la institución, evitando la duplicidad de esfuerzos al trabajar con softwares separados e incomunicados.

- I*mplantación de Biblioteca virtual.* La Universidad generará nuevos y más espacios de acceso a información especializada para alumnos y académicos de la universidad con lo cual podrán disponer de las publicaciones de los últimos avances en las diversas disciplinas impartidas en la Institución. Se dispondrá de acceso a biblioteca virtual las 24 horas del día y se gestionará la adquisición de diversas bases de datos electrónicas en diversas disciplinas.

Los indicadores asociados a este sub proyecto son:

- Grado de avance del proyecto Definición de un plan integrado de TIC's
- Grado de avance en el desarrollo de SIAs
- Grado de avance del proyecto Biblioteca Virtual

iv. Estructura institucional

La Universidad ha enfrentado diversos cambios tanto internamente como en su entorno inmediato. Para hacer frente a esta creciente complejidad, se precisa realizar ajustes estructurales con el objetivo de permitir una administración más eficiente y efectiva y que permita llevar adelante la implementación del Plan estratégico Institucional.

- *Establecer un nuevo Estatuto Orgánico para la Universidad.* Uno de los compromisos establecido por el nuevo gobierno universitario es la derogación del DFL 149 y el establecimiento de un nuevo estatuto orgánico para la Institución, con este fin se ha hecho un llamado a toda la comunidad universitaria a ser partícipe de la reflexión en torno al tema y a la fecha ya existe un primer proyecto de nuevo estatuto que contempla las modificaciones y observaciones que han surgido del debate.
- *Creación de una Unidad de Control de Gestión Institucional.* La Universidad ha avanzado bastante en la configuración de un tablero de indicadores que permitan tener una visión de la gestión en los diversos ámbitos de su quehacer. Se precisa crear una Unidad de Control de Gestión que realice seguimiento y monitoreo tanto al Plan Estratégico Institucional como a los planes de las unidades académicas y administrativas en pro del logro de la Misión Institucional. El Ministerio está impulsando la creación de un Observatorio de la Educación Superior y para ello requerirá de las instituciones información y estadísticas de todo su quehacer. La implementación de un Sistema de Información Integrado, el

fortalecimiento del la Unidad de Análisis Institucional y el soporte que ello otorgará a la Unidad de Control de Gestión contribuirán enormemente al logro de los objetivos que el Ministerio se ha planteado.

- *Creación de la Unidad de Análisis Institucional.* La Universidad cuenta con una unidad que elabora estudios y desarrolla ciertos análisis a nivel Institucional y del entorno universitario pero debido a que la Institución no cuenta con Sistemas en línea Integrados entre si se le dificulta enormemente ser proactivos y oportunos en sus análisis, conclusiones y recomendaciones que favorezcan la implementación de acciones, políticas e iniciativas de manera oportuna lo cual atenta con los objetivos de la Institución de modernidad, flexibilidad y eficiencia. Por ello es fundamental contar con una base de datos central que responda en tiempo real y que permita realizar los respectivos análisis en todos los ámbitos del quehacer universitario. Esto permitirá contribuir a mejorar la imagen que la Universidad proyecte en el medio, entregando información procesada, validada y veraz en forma dinámica a la comunidad universitaria y al país en general.
- *Creación de una Unidad de Proyectos Institucionales.* Se han implementado procesos a nivel institucional para coordinar la convocatoria a proyectos institucionales y postulación a fondos concursables y existe una Unidad de Coordinación Institucional a cargo de administrar la ejecución de proyectos adjudicados a través de Mecesup. Se requiere agrupar estos esfuerzos en una estructura que de soporte a la gestión de proyectos institucionales.
- *Rediseño Estructura Orgánica Universitaria.* La Universidad cuenta a la fecha con una propuesta de nueva estructura de sus unidades operativas y estratégicas en cuyo diseño han participado las autoridades superiores de la Institución sobre la base de trabajos en talleres y propuestas específicas de sus propias unidades.

Los indicadores asociados a este sub proyecto son:

- Grado de avance del proceso de creación de nuevo estatuto orgánico
- Grado de avance del proyecto de creación de unidad de control de gestión institucional
- Grado de avance del proyecto de creación de unidad de análisis institucional
- Grado de avance del proyecto de creación de unidad de proyectos institucionales
- Grado de avance del proceso de reestructuración

MACROPROYECTO Nº 4

CULTURA DE COMPROMISO CON LA CALIDAD Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

En concordancia con el Proyecto Social propuesto por el actual gobierno universitario en el ámbito de la Responsabilidad Social, este macroproyecto contempla los siguientes macro objetivos:

- Plasmar una Cultura de Compromiso con la Calidad en la atención a las personas, en especial hacia los estudiantes, asegurando para ellos una formación acogedora e integral y hacia nuestros egresados generando vínculos permanentes que permitan una retroalimentación con la Institución.
- Asegurar el respeto por la calidad de vida de las personas que trabajan en la Universidad, otorgándoles un trato digno durante la totalidad de su ciclo de vida asociado a la Institución y generando las condiciones para su desarrollo integral.
- Fortalecer la cultura de compromiso, confianza y responsabilidad social al interior de la USACH.

Este Macroproyecto está estructurado en la forma de tres sub proyectos:

v. Recursos humanos, evaluación, capacitación y perfeccionamiento

La USACH es una institución que valora a sus personas y por lo tanto es fundamental dirigir esfuerzos hacia la implementación de un programa integral de desarrollo del personal para abordar las debilidades detectadas en este ámbito, señaladas tanto en el diagnóstico institucional, el informe de la comisión de reestructuración y el informe elaborado por los pares evaluadores del proceso de acreditación institucional.

Acorde con esta necesidad, este sub proyecto involucra las siguientes iniciativas:

- *Plan de Desarrollo integral del Recurso Humano en la USACH*
    - Establecer un modelo de carrera académica y carrera funcionaria para el personal de la USACH
    - Estudio propuesta para jubilación de interés para las personas y la USACH
    - Definición de estrategias para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas
    - Optimización del Servicio de Bienestar del Personal
    - Optimización del Área de Prevención de Riesgos y Enfermedades Profesionales y de Gestión Ambiental
- *Implementar sistemas de evaluación de desempeño del personal académico y administrativo de la USACH*

- Procedimientos de calificación y evaluación del personal basados en un Modelo de Gestión de RRHH por competencias
- Evaluar periódica y sistemáticamente el desempeño del personal académico y administrativo
- Incorporar en la evaluación docente, la evaluación en el aula
- Medir la satisfacción de los usuarios
- Evaluar periódicamente los resultados del proceso

- *Crear cultura de evaluación*
  - Evaluaciones periódicas, sistemáticas y externas a la unidad evaluada (proyectos, académicos, otros)
- *Modernización de la Gestión de Recursos Humanos*
  - Desarrollo de un Plan Estratégico de RRHH
  - Implementación de un Modelo de Gestión de RRHH por Competencias
  - Actualización y redefinición de Políticas de RRHH
  - Establecer políticas y rediseñar normas de: selección, contratación, desarrollo, promoción, evaluación, renovación y desvinculación del personal académico y administrativo
  - Estudio y modernización de la estructura que de soporte al proyecto estratégico de Recursos Humanos
  - Preparación y elaboración de Manuales de Organización y Procedimientos
  - Especificación de cargos y cálculo de dotaciones de personal académico y administrativo
  - Proyecto de definición y análisis de cargos y perfiles del personal de la Universidad
  - Rediseño de Estructura de Remuneraciones y de Sistemas de Incentivos en base a rendimientos del personal
- *Plan de Capacitación Institucional basado en el desarrollo de competencias del personal directivo, académico y administrativo*
  - Proyecto Inventario de Competencias y Habilidades de Personal
  - Definir los portafolios de evidencia requerida para hacer gestión por competencias de recursos humanos
  - Estudio de detección de necesidades de capacitación del personal
  - Plan de Capacitación del Personal
  - Plan de Reconversión del Personal

Los indicadores asociados a este sub proyecto son:

- Grado de avance estudio de carrera académica y funcionaria
- Índice de rotación del personal
- Razón (%) entre académicos y administrativos que están o han jubilado sobre aquellos que están en edad de jubilar

- Grado de avance estudio de optimización del Servicio de Bienestar de Personal
- Grado de avance estudio de área de prevención de riesgos
- Grado de Satisfacción del personal de la Universidad
- Sistema de evaluación de desempeño completo: Nº de académicos y administrativos evaluados
- Encuesta de satisfacción en el aula: % de académicos que cuentan con evaluación de excelencia
- Nivel de competencias
- Grado de avance del Plan Estratégico de RRHH
- Grado de avance en el Modelo de Gestión por Competencias a aplicar en la Universidad
- Grado de avance en la redefinición de Políticas de RRHH
- Grado de avance del estudio de estructura de RRHH
- Grado de avance del estudio de Dotaciones de unidades de la Universidad
- Grado de avance estudio de normativa de RRHH
- Grado de avance estudio Nueva Estructura de Remuneraciones y Sistemas de Incentivos del personal
- Número total de horas de capacitación del personal al año

vi. Cultura de la calidad y rendición de cuentas

- *Fortalecimiento de la cultura de compromiso, confianza y responsabilidad al interior de la USACH.*
    - Generar el compromiso de la comunidad universitaria en el desarrollo y fortalecimiento de la institución.
    - Programar actividades para crear confianza (Desarrollo Organizacional) y generar Cultura de Compromiso.
    - Incorporar la responsabilidad social en la cultura institucional (cumplir en buena forma con responsabilidades)

vii. Servicios a la comunidad (internos y externos)

- *Sistema de evaluación de satisfacción global de los alumnos*
    - Diseño e implementación de instrumentos
    - Aplicación de la encuesta a todos los estudiantes
    - Evaluación
- *Sistema de evaluación de satisfacción de egresados*
    - Generación de una Base de Datos de todos los egresados
    - Diseño e implementación de instrumentos

- Aplicación de la encuesta a egresados
- Análisis y Evaluación de los resultados
- Plan de acción a implementar

- *Seguimiento y fidelización de los egresados de la Usach*
  - Actualizar Base de datos de Egresados USACH
  - Requerir de las instancias académicas de la Universidad, la actualización y generación de Bases de Datos Departamentales, de Escuelas y de Facultad de egresados de la Universidad
  - Requerir de Educación Continua y programas de postgrado el apoyo en la incorporación de antecedentes de ex-alumnos a la Base de datos de egresados de la Universidad
  - Ofrecer beneficios, servicios, productos académicos y recreacionales a ex alumnos de la Usach
  - Proyecto de fidelización de egresados durante toda la vida
- *Mejoramiento de la atención a los estudiantes*
  - Capacitación del personal administrativo para mejorar la calidad de atención a los estudiantes
  - Establecer un buzón de reclamos y sugerencias para los alumnos en cada unidad académica
  - Implementar una WEB de servicio al estudiante, con acceso disponible al menos en 4 puntos del campus
- *Bolsas de Trabajo para los alumnos en vacaciones (trabajos internos, jardinería, casinos)*
  - Ofrecer diferentes tipos de becas para los alumnos
  - Convenios con empresas proveedoras
- *Creación de una Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles.* Esta iniciativa se enmarca dentro de la reestructuración universitaria, iniciativa contemplada dentro del macroproyecto Crecimiento Sustentable e Infraestructura.

Los indicadores asociados a este sub proyecto son:

- Encuesta de alumnos de satisfacción global (con los 8 factores de la propuesta de valor): Nº de alumnos evaluados
- Grado de avance en la generación de una base de datos completa de egresados de la Universidad
- Encuesta a egresados: Nº de egresados evaluados
- Base de datos operando y actualizada
- Cantidad de carreras con bases de datos actualizadas de sus egresados
- Nº de beneficios ofrecidos a egresados
- Nº de egresados socios de FUDEA
- Encuesta de servicios administrativos: Nº de administrativos evaluados

- Nº de bolsas de trabajo atribuidas/año
- Grado de avance de la propuesta de creación de Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles

MACROPROYECTO Nº 5

POLITICA INSTITUCIONAL DE RELACIONES INTERNACIONALES

Este Macroproyecto tiene como propósito potenciar las vinculaciones internacionales de la USACH, que beneficien directamente la gestión y desarrollo de programas de estudio e investigación, de acuerdo al Plan Estratégico 2006-2010.

Las Relaciones Internacionales de nuestra Institución deberían enmarcarse dentro de las siguientes orientaciones de política general:

- Contribuir a posicionar la Universidad a nivel país como una de las instituciones de educación superior con programas de pre y postgrado fuertemente internacionalizados.
- Apoyar a las unidades académicas en el desarrollo de una relación activa con la comunidad internacional de manera de permitir el traspaso de conocimiento y experiencias y recibir los conocimientos que a nivel internacional favorezcan a la Universidad.
- Proyectar y difundir internacionalmente los avances educativos, científicos, culturales y tecnológicos de nuestra casa de estudios.

Este Macroproyecto está estructurado en la forma de cinco sub proyectos:

i. Desarrollo de una Política de Internacionalización Universitaria

Este sub proyecto involucra las siguientes iniciativas:

- Recopilar los intereses de cada unidad académica y elaborar base de datos con dicha información
- Operativizar comité asesor de internacionalización dentro de la Universidad, con el fin de establecer políticas y estrategias de internacionalización a gestionar a través de la Dirección de Relaciones Internacionales e Interuniversitarias (DRII)
- Elaborar un procedimiento administrativo facilitador de la movilidad internacional
- Elaborar y publicar un modelo único de Convenio Marco de Colaboración
- Elaborar y publicar un modelo único de convenio de movilidad estudiantil internacional
- Participar en ferias, encuentros, conferencias y congresos que tengan directo impacto en nuestra labor
- Organizar y ser sede de encuentros internacionales

Los indicadores asociados a este sub proyecto son:

- Grado de avance de desarrollo de base de datos
- Aprobación del proyecto y puesta en marcha del Comité Asesor de Internacionalización
- Elaboración, aprobación y publicación de manual de procedimiento administrativo facilitador de la movilidad internacional
- Nivel de avance del proyecto de elaboración de modelo único de Convenio Marco de Colaboración
- Nivel de avance del proyecto de elaboración de modelo único de convenio de movilidad estudiantil internacional
- Nº de ferias internacionales asistidas al año
- Nº de encuentros internacionales organizados al año

ii. Definición de una Política de Internacionalización para Estudiantes de Pregrado

Este sub proyecto involucra las siguientes iniciativas:

- Elaborar y poner en funcionamiento un reglamento de Movilidad Estudiantil Internacional que potencie los programas de redes académicas
- Operativizar los convenios existentes, con el fin de facilitar la movilidad y entregar (o publicar) base de datos (o manual) que contenga todos los convenios vigentes y operativos de la USACH
- Generar nuevos vínculos con universidades de interés institucional y prestigio internacional, y elaborar catastro de universidades de interés
- Atraer a estudiantes extranjeros a través de programas de estudio innovadores

Los indicadores asociados a este sub proyecto son:

- Redacción y aprobación pertinente de reglamento de Movilidad Estudiantil Internacional
- N° de convenios vigentes y operativos vs N° de convenios vigentes
- N° de nuevos convenios firmados al año
- Nº de programas de estudio específicos ofertados por año
- Nº de estudiantes extranjeros matriculados en programas de estudio por año

iii. Potenciamiento de los Programas de Postgrado e Investigación

Este sub proyecto involucra las siguientes iniciativas:

- Encontrar y establecer contactos con contrapartes internacionales para asociarse, gestionando convenios para materializar la colaboración conjunta
- Elaborar un plan de ofertas innovadoras para realizar tesis de investigación
- Difundir las oportunidades de perfeccionamiento ofrecidas por agencias de cooperación internacional

Los indicadores asociados a este sub proyecto son:

- N° de nuevos convenios de postgrado firmados al año
- N° de tutorías efectuadas al año
- Nº de actividades de difusión realizadas durante cada año

iv. Definición de una política de internacionalización para el perfeccionamiento académico

Este sub proyecto involucra las siguientes iniciativas:

- Apoyar las actividades internacionales que los académicos realicen
- Gestionar convenios que faciliten el perfeccionamiento académico en el extranjero
- Difundir internacionalmente los programas de perfeccionamiento, cursos, seminarios y actividades académicas realizados por la USACH a través de redes

Los indicadores asociados a este sub proyecto son:

- Nº de actividades realizadas al año con apoyo de la DRII
- Nº de convenios firmados por año
- Publicación de programas de perfeccionamiento, cursos, seminarios y actividades académicas en los medios que sean pertinentes

v. Definición y desarrollo de una Política Universitaria de Difusión de Actividades Internacionales

Este sub proyecto involucra las siguientes iniciativas:

- Crear una página web bilingüe a la que se pueda acceder desde la página principal de la USACH

- Realizar una campaña de difusión eficaz dirigida a los estudiantes y académicos, tanto de la USACH como internacionales
- Realizar campañas de difusión de nuestros programas en universidades contrapartes y consulados chilenos
- Elaboración de folletería bilingüe

Los indicadores asociados a este sub proyecto son:

- Aprobación de la iniciativa de creación de página web y materialización de la misma
- Nº de estudiantes de intercambio al año
- N° de consulados que poseen información relativa a los programas de la USACH
- Aprobación de la iniciativa de realización de campañas de difusión de programas y materialización de la misma

MACROPROYECTO Nº 6

POLITICA COMUNICACIONAL

Con este Macroproyecto se pretende establecer una dinámica comunicacional que permita generar una cultura y clima organizacional favorables a la proyección interna y externa de la gestión académica e institucional. En este sentido se distinguen tres macro objetivos:

- Definir una Política Comunicacional que conlleve diseños estratégicos de difusión, divulgación y promoción del quehacer universitario, a partir de estudios científicos acerca de su identidad corporativa, su clima organizacional y la percepción pública de su quehacer, reflejada tanto en la opinión pública como en los medios de comunicación. Esta política comunicacional debe responder y estar sustentada en los valores y conceptos definidos en el Plan de Desarrollo Estratégico 2006-2010 y en el programa del Gobierno Universitario, considerando además que una imagen corporativa, no se construye, sino que es el resultado de la percepción que la Institución tiene de sí misma y la percepción que la sociedad tiene de ella.
- Crear las condiciones necesarias para difundir, divulgar y promocionar las actividades de investigación, extensión, docencia, asistencia técnica, gestión administrativa y otras actividades universitarias en general, a través de medios de comunicación internos y externos y vínculos sólidos con los diversos medios de comunicación social, las instituciones políticas, sociales y culturales afines, tanto públicas como privadas, nacionales e internacionales.
- Generar las condiciones que permitan motivar en forma permanente a las unidades y a sus miembros para canalizar toda actividad universitaria de manera oportuna y fiable tanto hacia públicos internos como externos.
- Establecer los mecanismos para coordinar las actividades de difusión y divulgación del quehacer universitario como un todo corporativo, a fin establecer un mensaje único, para alcanzar el más alto impacto de credibilidad y confianza, hacia sus propios miembros y a la sociedad en general.

Este Macroproyecto está estructurado en la forma de dos sub proyectos:

vi. Política Comunicacional Externa para la USACH

Corresponde al diagnóstico, estudio y desarrollo de una política comunicacional corporativa de la USACH hacia el exterior de la Corporación.

Este sub proyecto involucra las siguientes iniciativas:

- Proyecto *Diagnóstico de la Situación Actual*, que permita establecer un índice de percepción mediática, realizar un testeo de la relación con la

prensa y finalmente efectuar un acabado análisis de la inversión publicitaria

- Proyecto *Implementación de Plan Comunicacional,* a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de generar, restablecer, fortalecer confianza en la sociedad chilena y en la comunidad internacional, acerca del proyecto universitario al servicio de la humanidad
- Proyecto *Diseño e Implementación,* que contemple el diseño e implementación de vínculos con medios de comunicación externos (medios de comunicación social, comunicados de prensa, productos informativos de radio, prensa, televisión y medios electrónicos, conferencias, seminarios, ediciones de libros, campañas publicitarias, eventos promocionales, etc.), el diseño e implementación de una imagen corporativa, el diseño e implementación de una campaña publicitaria Admisión 2008, y finalmente el diseño e implementación una campaña de promoción general para la Universidad
- Proyecto *Página Web*, con el objeto de diseñar una página integrada, atractiva visualmente, amigable al usuario, informativa y actual
- Proyecto *Franja Cultural en TV cable*
- Proyecto *Diseño de Campaña de Admisión*, que involucre publicidad y promoción a través de la prensa interna y externa
- Proyecto *Inversión Promocional y Publicitaria* que permita mejorar el posicionamiento Académico y Estudiantil de la USACH
- Proyecto *Rediseño de Funciones*, con el objeto de rediseñar las funciones de todos los organismos que tienen como función la vinculación con el medio (fundaciones, sociedades, inmobiliarias, corporaciones, etc.)
- Proyecto *Rediseño del Manual de Imagen Corporativa Externa*
- Proyecto *Vinculación de la USACH con Medio Externo*, entendiendo como medio externo los distintos organismos de gobierno, empresas e instituciones nacionales e internacionales
- Proyecto *Optimización de Recursos de Extensión de la USACH*, entendiendo como Extensión las diversas actividades culturales y de extensión estudiantil. Además se contemplan dos iniciativas complementarias que ayudarán en el aumento de la imagen y posicionamiento de USACH y de sus académicos: medir la calidad de la información periodística de la Universidad y la contratación de especialistas en *lobby* que generen proyectos de alto impacto a nivel social

Los indicadores asociados a este sub proyecto son:

- Proyecto Diagnóstico debidamente aprobado

- Proyecto Implementación debidamente aprobado
- Aporte y % de aumento AFI
- Nº de alumnos con alto PSU
- Posicionamiento de la USACH en Ranking de universidades
- Nº de visitas y consultas a la página web y encuestas de satisfacción de los servicios dados
- Nº de programas de la Franja Cultural en TV Cable realizados o participados
- % aumento en la imagen y posicionamiento de la USACH y sus académicos
- Posicionamiento de organismos universitarios de vinculación con el medio en el entorno y aumento de proyectos de vinculación de la USACH liderados por estos organismos
- Manual de Imagen Corporativa Externa terminado y aprobado a satisfacción.
- % de recursos apalancados con procedencia de instituciones externas

vii. Política Comunicacional Corporativa Interna para la USACH

Corresponde al Diagnóstico, estudio y desarrollo de una política comunicacional corporativa interna para la Universidad.

Este sub proyecto involucra las siguientes iniciativas:

- Proyecto *Implementación y Aplicación de Instrumentos para el Diagnóstico del Clima Organizacional y de la Calidad de la Cultura Organizacional*
- Proyecto *Plan de Mejoramiento a corto, mediano y largo plazo*, que permita el desarrollo de un clima y cultura organizacional acorde a la misión de la corporación
- Proyecto *Manual de Imagen Corporativa Interna*
- Proyecto *Rediseño de las Comunicaciones Corporativas Internas,* a fin de establecer una dinámica informativa oportuna y veraz que logre visualizar hacia la comunidad universitaria el fruto de la gestión colectiva y (re)conozca los resultados de su propio quehacer
- Proyecto *Aplicación de Instrumento Exploratorio,* que permita detectar el nivel de satisfacción de públicos internos y externos
- Proyecto *Implementación de un Sistema Comunicacional,* que abarque la telefonía interna y una página web que permanezca completa y al día
- Proyecto *Desarrollo de un Proyecto de Información y Comunicación* efectivo hacia el interior de la Universidad

- Proyecto *Implementación de Procesos de Capacitación Permanente,* a fin de masificar la Cultura Institucional

Los indicadores asociados a este sub proyecto son:

- Proyecto Diagnóstico debidamente aprobado
- Resultados del Diagnóstico
- Manual de Imagen Corporativa Interna terminado y aprobado a satisfacción
- Proyecto *Rediseño de las Comunicaciones Corporativas Internas* terminado y aprobado a satisfacción
- Encuesta de satisfacción de los servicios dados

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA USACH

2006-2010

MACRO PROYECTO Nº 1.

SISTEMA DE DOCENCIA INNOVADOR DE EXCELENCIA Y LIDERAZGO CON UN PROYECTO EDUCATIVO DE CALIDAD, FLEXIBLE, CENTRADO EN EL APRENDIZAJE Y A LO LARGO DE LA VIDA

SUBPROYECTO	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
ACTUALIZACIÓN CURRICULAR Y METODOLÓGICA PARA EL SISTEMA DOCENTE INNOVADOR DE EXCELENCIA Y LIDERAZGO.	***Proyecto:*** *Desarrollo de un marco curricular y metodológico institucional para el sistema docente innovador de excelencia y liderazgo.* ▪ Creación de una Comisión Político - Técnica VRA ▪ Diagnóstico situación actual ▪ Definición de un Marco Curricular para la Institución ▪ Implementación del marco curricular, nueva oferta educativa.	VRA	CEDETEC CICES Facultades Unidades Académicas	▪ Diseño del sistema curricular, aprobación ▪ Resolución institucional sobre la vigencia de un marco curricular institucional sustentable, política, técnica, y socialmente para materializar la oferta educativa	En inicio	Cumplido	2º sem 2006 1er.sem2007 2º sem.2007 2º sem. 2009
	Proyecto: *Formación y actualización de docentes.*	VRA	CEDETEC CICES Facultades Unidades Académicas	▪ Nº de docentes formados para implementar docencia centrada en el desarrollo de competencias del estudiante	40	90% JC 80% JP	20%2006 35% 2007 50% 2008 70% 2009 90% 2010
	Proyecto: *Rediseño e implementación piloto de carreras de pregrado mediante el enfoque educativo basado en competencias.*	VRA	CEDETEC Facultades Unidades Academicas Cedetec	▪ Nº de carreras rediseñadas con el enfoque de competencias, provistas de un plan de implementación	En inicio el 2006	50%	6 carreras por año
	Proyecto: *Rediseño de las asignaturas o cursos de aula, laboratorio y taller con un enfoque educativo basado en competencias.* ***Proyecto:*** *Evaluación de asignatura con enfoque por competencias.*	VRA	Facultades Unidades Academicas CEDETEC CITECAMP	▪ Nº de asignaturas rediseñadas con el enfoque de competencias ▪ Nº de asignaturas evaluadas con el enfoque de competencias	En inicio el 2006	90% al 2010	Metas parciales por año
	Proyecto: *Desarrollo de proceso de orientación estudiantil y de contratos didácticos para los estudiantes (el estudiante pertenece a la USACH)*.	VRA	Facultades Unidades Academicas	▪ Nº de estudiantes con contrato didáctico ▪ Nº de carreras con créditos y/o módulos interfacultades	Ninguno Ninguna	30% 30%	Metas parciales por año
	Proyecto: *Desarrollo y transferencia de innovaciones con TIC para la facilitación del logro de aprendizajes y competencias. Uso masivo de e-learning.*	VRA	CITECAMP Facultades Unidades Academicas	▪ Nº de asignaturas implementadas con innovaciones con TIC	10	90% al 2010	Metas parciales por año

SUBPROYECTO	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
FORMACIÓN DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES DISTINTIVAS (SELLO USACH)	***Proyecto:*** *Nueva oferta de cursos o actividades pertinentes para la heterogeneidad estudiantil . Asignaturas con enfoque integral*	VRA	Facultades Unidades Academicas	▪ Nº de nuevos cursos electivos en las mallas curriculares de tipo: remedial, deportivo, cultural, desarrollo de habilidades intrapersonales y sociales, etc. ▪ Nº de alumnos participando en los cursos electivos y en los nuevos obligatorios	Oferta Limitada	Oferta completa	Metas parciales por año
	Proyecto: *Elaboración y validación de constructos de actividades y recursos para el logro de competencias transversales.*	VRA	CEDETEC CITECAMP	▪ Nº de constructos teóricos validados ▪ Nº de actividades basados en los constructos validados ▪ Nº de recursos basados en constructos validados			Metas parciales por año
	Proyecto: *Idioma Inglés para los estudiantes.*	Facultades Unidades Academicas	VRA	▪ Nº de instancias de instancias obligatorias de aprendizaje de idiomas ▪ Nº de instancias optativas de aprendizaje de idiomas ▪ Nº de estudiantes de pre y post grado con suficiencia en idiomas	Parcial	10% pregrado 100% postgrado	Metas parciales por año
	Proyecto: *Programas de intercambio estudiantil (nacional e internacional)*	DRII	VRA Facultades Unidades Academicas	▪ Nº de alumnos en programas de intercambio ▪ Encuesta de satisfacción Recursos captados	Parcial	Oferta completa	Metas parciales por año
	Proyecto: *Prácticas y pasantías para estudiantes.*	VRA	Facultades Unidades Academicas	▪ Nº de alumnos en práctica	Parcial	Oferta completa	Metas parciales por año
	Proyecto: *Normas de convivencia, autocuidado y autoregulacioón*	VREGDE	FEUSACH CCAA Facultades Unidades Academicas VRA	▪ Nº de iniciativas de convivencia, autocuidado y autorregulación creadas ▪ Nº de estudiantes que participan en las iniciativas.	Parcial	Oferta completa	Metas parciales por año

SUBPROYECTO	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
GENERACIÓN Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS FORMATIVOS DISCIPLINARIOS Y MULTIDISCIPLINARIOS	***Proyecto:*** *Transferencia de los nuevos conocimientos formativos.*	VRID	VRA Facultades Unidades Academicas	▪ Nº de redes intra e interfacultades para transferir conocimientos de I+D a la docencia de pre y post grado	Estudios	Redes funcionando	Metas parciales por año
	Proyecto: *Participación de alumnos desde el pregrado en Unidades de investigación e innovación tecnológica en grupos establecidos, con calificación y responsabilidades.*	VRA –VRID	Facultades Unidades Academicas	▪ Nº de estudiantes de pregrado participando en actividades formales de investigación ▪ Establecimiento de un sistema de formación de ayudantes con un proceso de concurso y selección ▪ Nº de trabajos de investigación presenta	Parcial	50% de estudiantes de pregrado deben pasar por una actividad formal de invest.	Metas parciales por año
	Proyecto: *Fortalecimiento del papel de la Dirección de Postgrado de la USACH.*	VRID	Facultades Unidades Academicas VRA	▪ Nº de programas de postgrado con acreditación nacional e internacional ▪ Nº incremental de programas de postgrado		100%	Metas parciales por año
GENERACIÓN Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS FORMATIVOS DISCIPLINARIOS Y MULTIDISCIPLINARIOS	***Proyecto:*** *Instalación de capacidades técnicas para la profesionalizacion de la docencia en las diferentes unidades de la universidad vinculadas a la docencia*			▪ Nº de unidades técnicas creadas Existencia de red institucional de unidades técnicas ▪ Nº de estudios o documentos de trabajo de la unidades técnicas ▪ Nº de asistencias a proyectos de mejoramiento docente ▪ Nº de investigadores jóvenes que se incorporan a la docencia	Parcial	Unidades y redes funcionando	Metas parciales por año
	Proyecto: *Investigación de la docencia universitaria.*			▪ Nº de trabajos de investigación para la profesionalización de la docencia universitaria presentados en Congresos ▪ Nº de iniciativas implementadas para el intercambio y difusión de resultados de mejoramiento de la docencia ▪ Nº de iniciativas	Parcial	30% de docentes participando en invest. en docencia universitaria	Metas parciales por año
	Proyecto: *Promoción y difusión de los procesos de acreditación (institucional y de programas).*			▪ Aporte AFI ▪ Nº de alumnos con alto PSU ▪ Posicionamiento de la USACH en Ranking de univesidades	medio	alto	Todos los años

MACROPROYECTO Nº 2

GESTIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y DEL CONOCIMIENTO

SUBPROYECTOS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN Y DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA **Macro objetivo:** Aumento del número de investigadores activos, y de la producción científica y tecnológica	▪ Incremento en la contratación de Investigadores Asociados ▪ Concurso de Profesores visitantes ▪ Concurso de contratación de Postdoctorandos ▪ Apoyo a la preparación de publicaciones de proyectos	VRID		▪ Grado de completitud del Programa de Investigadores Asociados, considerando las incorporaciones v/s los cupos disponibles.	77% (24 de 31) en 2007.	20 contratados por año, total 60 académicos en régimen	Agosto 2010
				▪ Nº de publicaciones en revistas indexadas producidas por Inv. Asociados al año.	36% en 2007. Hay publicaciones de los investigadores asociados que no son indexadas.	1 cada uno al año	Agosto 2010
				▪ Nº de proyectos presentados y adjudicados por Inv. Asociados al año.	19 publicaciones / 88% en 2007.	30 al año	Agosto 2010
				▪ % de Mejoría de los indicadores institucionales tales como proyectos, publicaciones, Programas de Postgrado (Creados y Acreditados), y el establecimiento de redes, por Investigadores contratados en el marco de los programas de Postdoctorandos y Profesores Visitantes	En promedio, los Inv.Asociados producen un 3% de los Artículos en Rev. Indexadas de sus Dptos.; y un 3,6% de proyectos FONDECYT	15%	Agosto 2008
				▪ % Programas de Postgrado Acreditados Académica o Profesionalmente, en el período	Acreditados 2007: Magíster 6/35, Doctorados 9/11	Meta 2008 por definir de acuerdo a resultados de proceso de acreditación institucional	Agosto 2010

SUBPROYECTOS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
AREAS PRIORITARIAS DE DESARROLLO **Macro objetivo:** Definir Áreas Prioritarias de desarrollo	▪ Generar mecanismos institucionales para lograr impacto nacional y reconocimiento internacional ▪ Llamado a un concurso abierto a las unidades y académicos de la Institución para la presentación de proyectos consistentes con el nuevo plan de desarrollo de la universidad. ▪ Contar con propuesta de futura creación de programas de postgardo en áreas prioritarias y/o la creación de un Centro o Programa especializado ▪ Contratación de recursos humanos afines, dentro del programa de Investigadores Asociados ▪ Priorización de trabajo de grupos multidisciplinarios	VRID		▪ % de Avance anual de actividades enmarcadas en cada Área Prioritaria, hasta un horizonte de 5 años.	Iniciativa sin comenzar	Primer año: 20% avance	Sujetas a reajuste según nuevo calendario de actividades.
				▪ Avance en la definición de nuevas áreas a partir de llamados realizados desde el 4º año de ejecución de las áreas creadas anteriormente.	Iniciativa sin comenzar	Al 4º año, 50% definición nuevas áreas	
				▪ Nº proyectos, publicaciones y patentes obtenidas por el área prioritaria/ total histórico del Nº proyectos, publicaciones y patentes de los participantes.	Iniciativa sin comenzar	Dependerá de la cantidad de académicos contratados o asignados a cada área.	
				▪ Creación (Nº) y/o Acreditación (%) de programas de postgrado, como consecuencia de trabajos en áreas prioritarias.	Iniciativa sin comenzar	Iniciativa sin comenzar	
				▪ Nº de Investigadores Asociados contratados para reforzar Áreas Prioritarias al año/ Nº de Investigadores Asociados contratados en total por año	Iniciativa sin comenzar	Iniciativa sin comenzar	
SISTEMA DE ASIGNACIÓN DE ESTÍMULO A LA EXCELENCIA EN INVESTIGACIÓN **Macro objetivo:** Mejorar el Sistema de Asignación de Estímulo a la Excelencia en Investigación	▪ Modificar los criterios de asignación y asignar puntajes máximos por item ▪ Otorgar mayor reconocimiento a publicaciones en revistas indexadas con alto índice de impacto y a aquellos proyectos de envergadura mayor y a los que el Ministerio de Educación considera para calcular el Aporte Fiscal	VRID		▪ Nº de investigadores que reciben el reconocimiento.	121 académicos, de 161 postulantes en 2007	Asignar a 130 académicos. 100% de investigadores postulando	Agosto 2008
				▪ Montos asignados al Proceso por año.	$303.600.000	20% incremento por año	Agosto 2008
				▪ % de mejoría de la productividad de los participantes del proceso de estímulo.	100% en 2007. Se consideran los logros del período anterior como la base sobre la cual se establecerán los nuevos niveles de	5%	Agosto 2008

SUBPROYECTOS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
					exigencia.		
FORTALECIMIENTO EN EL APOYO A SELECCIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS EXTERNOS **Macro objetivo:** Optimizar, simplificar y conseguir mayores posibilidades de éxito de las postulaciones de investigadores a concursos externos de proyectos de investigación	▪ Establecer un servicio de traducción de proyectos y publicaciones ▪ Realizar convocatoria de perfiles de proyectos orientados a innovación tecnológica para ser evaluados y direccionados a la línea de financiamiento disponible ▪ Contratar a empresa consultora especializada que formule y evalúe las propuestas ▪ Definir políticas de formulación y apoyo a la realización de proyectos semilla de innovación tecnológica ▪ Fomentar actividades que incentiven la presentación de patentes ▪ Presentar a CORFO solicitud USACH para ser entidad asesora en propiedad intelectual ▪ Creación de Departamento de Propiedad Intelectual en la Universidad	VRID		▪ Nº de proyectos y publicaciones traducidos durante un período	90% en 2007	25% incremento/año	Diciembre 2008
				▪ Nº de perfiles de proyectos de innovación tecnológica presentados.	50 perfiles de proyectos en 2007. Incremento de 108% con respecto al período anterior.	25% incremento/año	Diciembre 2008
				▪ Nº de perfiles efectivamente formulados y presentados a concursos.	24 proyectos en 2007. Incremento de 140% en apoyo a la formulación de proyectos	25% incremento/año	Diciembre 2008
				▪ % de Avance de definición de Políticas de Proyectos Semilla.	En creación, 50% avance	100%	Sujetas a reajuste según nuevo calendario de actividades.
				▪ % Avance en creación de Departamento de Propiedad Intelectual USACH.	100%. Creado en noviembre de 2006		Proyecto completado. Por definir nuevas variables de seguimiento.

SUBPROYECTOS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
IMAGEN UNIVERSITARIA EN EL PLANO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO **Macro objetivo:** Difundir actividades de investigación y la imagen de la universidad en el plano científico y tecnológico	▪ Informar a los medios de comunicación sobre las actividades de la para promover nuestro quehacer y mostrar el aporte social de la investigación de la USACH en los últimos 40 años ▪ Crear sistema de captación de noticias relacionadas con investigación, las que serán incorporadas en la página Web de la VRID ▪ Editar periódicamente un diario con noticias relacionadas con investigación. ▪ Apoyar la planificación del trabajo de los investigadores mediante la impresión de un afiche con el listado de actividades y concursos de la VRID, con los respectivos plazos de postulación ▪ Impresión Periódica del Boletín Informativo VRID, que se entrega a las Autoridades Superiores, Decanos y Directores de Unidades Académicas; y se extenderá su distribución a través de formato impreso y/o electrónico, a las principales empresas de las bases de datos de la SDT y de la VRID.	VRID	Comunicaciones SEGIC	▪ Porcentaje de cumplimiento de emisión de diario VRID.	85% en 2007	6 ejemplares al año	Diciembre 2008
				▪ Contador de visitas a sitio de noticias VRID y de Postgrado (Blog).	Proyecto 100% operativo. Aumento de visitas en 11% mensual promedio en el período marzo-agosto para la página de investigación. Aumento de visitas en 3,2% mensual promedio en el período marzo-agosto para la página de postgrado.	10% aumento mensual	Diciembre 2008

SUBPROYECTOS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
SISTEMA DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN DE PROYECTOS **Macro objetivo:** Incorporación de un Sistema de Gestión de Proyectos en línea	▪ Incorporar sistema de gestión financiera, de evaluación y de formulación de proyectos ▪ Puesta en marcha de la gestión financiera en línea de proyectos de DICYT. ▪ Homologar a través del sistema, el manejo financiero de proyectos FONDECYT, en que se entregará a cada investigador, los recursos asignados, que deben ser rendidos periódicamente con los respaldos correspondientes. ▪ Agilizar los mecanismos de pagos y gastos enmarcados en cada proyecto, y extender, en etapas posteriores, a otros tipos de proyectos manejados en la VRID.	VRID		- Nº y tipos de proyectos manejados vía sistema, al año.	100% en 2007. 140 proyectos DICYT 10 proyectos DGT	100% proyectos DICYT	Proyecto completado.
				- Porcentaje de rendiciones en línea realizadas en los plazos establecidos (%).	100% de proyecto rendidos vía sistema en 2007.		Proyecto completado.
				- Reducción de objeciones a las rendiciones de investigadores (%)	100% en 2007. Cero objeciones recibidas hasta octubre de 2007.	Disminución de un 80% de rechazos	Iniciativa llevada a cabo con éxito.
				- Manejo de Proyectos FONDEF y otros a través del sistema	Inicio en marzo 2008	100%	Diciembre 2008

MACROPROYECTO Nº 3

CRECIMIENTO SUSTENTABLE E INFRAESTRUCTURA

SUBPROYECTOS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
ADMINISTRACION DE FUENTES DE RECURSOS	▪ Revisión y Evaluación de la oferta docente de la USACH (nuevas sedes, CFT, otras).	Vicerrectoría Académica	Prorrectoría Facultades Unidades Académicas FUDEA	▪ Aumento de ingresos por Matrículas.	39.000 millones (año 2005)	48.000 millones (año 2010)	5 años con Metas parciales por año
	▪ Captación de Donaciones de empresas.	Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo	VRAEA Prorrectoría Unidades Académicas	▪ Aumento de ingresos por Donaciones.	200 millones (año 2005)	400 millones (año 2010)	5 años con Metas parciales por año
	▪ Aumentar ingresos por Asistencia Técnica y Servicios a Terceros, incluyendo reformulación de la SDT como entidad buscadora de proyectos y captadora de recursos	Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo	Prorrectoría Facultades Unidades Académicas	▪ Aumento de ingresos por Asistencia Técnica.	1.000 millones (año 2005)	2.000 millones (año 2010)	5 años con Metas parciales por año
	- Proyecto: Fondos concursables: ▪ Transformación de ejecutores en gerentes de proyectos ▪ Apoyo a la formulación de proyectos externos concursables con financiamiento ▪ Fomentar inversiones de empresas en el ámbito de proyectos para infraestructura.	Prorrectoría Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo	Unidad de Coordinación Institucional Facultades Unidades Academicas	▪ % de aumento de ingresos por Fondos concursables.	0%	5%	5 años con Metas parciales por año
	- Proyecto: Desarrollo de Perfiles de proyectos: ▪ Evaluación y control de todos los proyectos institucionales	Prorrectoría	Unidad de Coordinación Institucional	▪ Nº de Perfiles de Proyectos desarrollados	Algunos	Amplia cartera	5 años con Metas parciales por año
	- Gestión de la innovación: ▪ Abrir concursos regulares de financiamiento para renovación de equipos docentes en los deptos. asociado a proyectos ▪ Considerar la asignación de recursos de los proyectos de investigación a docencia de pre y postgrado.	VRA VRID	VRAEA Prorrectoría Facultades Unidades Académicas	▪ Grado de avance del proyecto	Estudios preliminares	Por definir	Plazo a ser redefinido según nuevo calendario de actividades.
	- Proyectos complementarios: ▪ Proyecto de Venta de servicios a través de un Centro de Gestión específico ▪ Profesionalización de actividades críticas ▪ Mejorar sistemas de cobranza ▪ Inversión en Lobby.	VRAEA	VRID VRA Prorrectoría Unidades Académicas	▪ Grado de avance de cada proyecto complementario	Parcial	100%	5 años con Metas parciales por año

SUBPROYECTOS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
ADMINISTRACION DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	*- Revisión de la planta física:* ▪ Estudiar la creación de sedes (metropolitanas, regionales). ▪ Administración fuera del campus. ▪ Postgrados fuera del campus. ▪ Preuniversitario fuera del campus. ▪ Completar el perímetro universitario con proyección hacia Matucana, Quinta normal y Alameda.	VRAEA	VRA VRID Prorrectoría Administración Campus Escuela Arquitectura Facultades	▪ Grado de avance del estudio	Parcial	100%	5 años con Metas parciales a definir
	- Perfeccionamiento del Plan Regulador de la USACH: ▪ Equipamiento: Laboratorios de investigación y docencia, talleres ▪ Bibliotecas central y periféricas con acceso a Bases de Datos, Hemeroteca.	VRAEA	Construcciones Escuela Arquitectura Facultades	▪ Grado de avance con el plan maestro	Parcial	100%	5 años con Metas parciales a definir
	- Salas de clase y Laboratorios con tecnología de punta: ▪ Creación de laboratorios y oficinas para centros dedicados a áreas temáticas interdisciplinarias con toda la implementación y equipamiento necesario.	VRAEA Prorrectoría	VRA Construcciones SEGIC	▪ Porcentaje de salas y laboratorios debidamente habilitados	Parcial	100%	5 años con Metas parciales a definir
	- Desarrollo del Centro de Salud que considere (Estudio y Evaluación): ▪ Habilitar unidad de urgencia Convenios con Hospitales y Clínicas de interés. ▪ Financiamiento del Centro ▪ FONASA ▪ Ampliación y mejoramiento de cobertura (oferta de atención) ▪ Especialidades Endocrinología/Dermatología/ Stress ▪ Seguros de salud para estudiantes ▪ Mejoramiento de gestión ▪ Seguro de Desgravamen.	VREGDE	Facultad de Ciencias Médicas VRAEA Prorrectoría	▪ Nº de convenios con Hospitales y Clínicas de interés ▪ Centro de Salud Financiado ▪ Tipo de atenciones cubiertas.	Algunos	Cobertura de servicios completa	Plazo a ser redefinido según nuevo calendario de actividades.

SUBPROYECTOS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
ADMINISTRACION DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	*- Zonas de Vida sana en el Campus:* ▪ Crear espacios de participación dentro del campus (lugar de debates, zonas de tai-chi, circuitos aeróbicos, baile entretenido, ajedrez, glorietas transparentes, duchas al aire libre).	VRAEA	Administración Campus Dpto. Deportes Prorrectoría CCAA	▪ Número de espacios construidos al año	0 espacios al año	3 espacios al año	Desde 2006 en forma permanente
	-Proyecto de Infraestructura: ▪ Salas de clases adecuadas: capacidad, ventilación, calefacción, acceso, iluminación , c/equipamiento audio visual instalado, colores, mobiliario adecuado, salas de estudio, salas de profesores, puestos para académicos ▪ Para Centros de alumnos: glorietas, mesas al aire libre, microondas y calentadores de agua, espacio para desarrollo de talentos ▪ Edificios: Salas de clases que faciliten distintos ambientes de aprendizaje, lugares de estudio para los estudiantes, acceso a tecnologías de comunicación, baños, oficinas y salas de reunión para académicos, lugares de esparcimiento y alimentación	VRAEA Prorrectoría	VREGDE VRA Administración Campus Facultades	▪ Número de salas de clases implementadas ▪ Número de salas de profesores ▪ Número de espacios para Centros de Alumnos habilitados	Parcial	Completo	5 años con Metas parciales a definir
	- Infraestructura de servicios multipropósito: ▪ Kioskos y fotocopiadoras	VREGDE	CCAA VRAEA	▪ Número de convenios con Centros de Alumnos ▪ Número de servicios implementados.	Parcial	Oferta de Servicios completa	Plazo a ser redefinido según nuevo calendario de actividades.
	- Accesos adecuados para estudiantes con limitaciones físicas.	VRAEA	VRAF Prorrectoría Construcciones Escuela Arquitectura	▪ Grado de avance del proyecto	Parcial	100%	5 años con Metas parciales a definir
	- Seguridad en el campus (acceso digital).	VRAEA	Prorrectoría Administración Campus	▪ Grado de avance del proyecto	Parcial	100%	5 años con Metas parciales a definir

SUBPROYECTOS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
MODERNIZACION DE SISTEMAS Y HERRAMIENTAS INFORMATICAS	*- Proyecto: Definir un plan integrado de TIC's, estándares y una política.* ▪ Sistemas de información integrados ▪ Laboratorios especializados y de calidad.	Prorrectoría	VRA DEAI Facultades SEGIC	▪ Grado de avance del proyecto	Estudios preliminares realizados.	Sistemas funcionando	5 años con Metas parciales a definir
	- Proyecto: Tecnologías de Información ▪ Conectividad inalámbrica ▪ Acceso a Red inalámbrica en todo el campus ▪ Telefonía IP ▪ Acceso a software licenciado y en diferentes materias ▪ Ampliación de la cobertura computacional para los alumnos ▪ Acceso de los estudiantes a computadores portátiles en sectores iluminados.	Prorrectoría	VRAEA Facultades SEGIC	Por definir	2007 100% cobertura inalámbrica dentro del campus 100% telefonía IP Adquisición de softwares licenciados en distintos ámbitos.	Completar los puntos pendientes.	1 año
	- SIA integrado. ▪ Adquirir e Implementar un Sistema de Información curricular, académica y administrativo, accesible a toda la comunidad.	Prorrectoría	Dirección de Comunicaciones SEGIC	▪ Grado de avance en el desarrollo de SIAs	2007: Proyecto en marcha. Adquisición de hardware para montar la estructura que de soporte al sistema que se desea implementar	SIAs completos e integrados	Plazo a ser redefinido según nuevo calendario de actividades. Estimado, mediados de 2009.

SUBPROYECTOS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
	- Implantación de Biblioteca virtual ▪ Acceso a biblioteca virtual las 24 horas ▪ Acceso a bases de datos completas y permanentes (convenio con alguna universidad internacional).	VRA	Dirección de Bibliotecas VRID SEGIC Prorrectoría Facultades	▪ Grado de avance del proyecto Biblioteca Virtual	Parcial	Biblioteca funcionando	Plazo a ser redefinido según nuevo calendario de actividades.
ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	*- Establecer un nuevo Estatuto Orgánico para la Universidad*	Rectoría	Consejo Académico Secretaria General Comunidad Universitaria	▪ Grado de avance del proceso de creación de nuevo estatuto	2008 Propuestas de estatutos en revisión antes de ser sometidas a plebiscito.	Decreto modificado	Plazo a ser redefinido según nuevo calendario de actividades.
	- Creación de una Unidad de Control de Gestión Institucional.	Prorrectoría	Estudios de Rectoría	▪ Grado de avance del proyecto	2007: 100%	Unidad funcionando	Iniciativa completada
	- Creación de una Unidad de Análisis Institucional.	Prorrectoría		▪ Grado de avance del proyecto	2007: 100%	Unidad funcionando	Iniciativa completada
	- Creación de una Unidad de Proyectos Institucionales.	Prorrectoría	Unidad de Coordinación Institucional	▪ Grado de avance del proyecto	2007: 100%	Unidad funcionando	Iniciativa completada
	- Rediseño Estructura Orgánica Universitaria: ▪ Actualización y rediseño de estructura orgánica de Unidades Operativas y Estratégicas de la USACH.	Prorrectoría		▪ Grado de avance del proceso de reestructuración	2007: 100%	100%	Iniciativa completada

MACROPROYECTO Nº 4

CULTURA DE COMPROMISO CON LA CALIDAD Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

SUBPROYECTO	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
RECURSOS HUMANOS, EVALUACION, CAPACITACION Y PERFECCIONAMIENTO	*- Plan de Desarrollo integral del Recurso Humano en la USACH* • Establecer un modelo de carrera académica y carrera funcionaria para el personal de la USACH. • Estudio propuesta para jubilación de interés para las personas y la USACH. • Definición de estrategias para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas • Optimización del Servicio de Bienestar del Personal • Optimización del Área de Prevención de Riesgos y Enfermedades profesionales y de Gestión Ambiental	VRAEA	RRHH VRA VRID Prorrectoría Facultades Departamentos	• Grado de avance estudio de carrera académica y funcionaria • Índice de rotación del personal • Razón (%) entre académicos y administrativos que están o han jubilado sobre aquellos que están en edad de jubilar • Grado de avance estudio de optimización del Servicio de Bienestar de Personal. • Grado de avance estudio de área de prevención de riesgos. • Grado de Satisfacción del personal de la Universidad.	2007: 81%	90%	Junio 2008
	- Implementar sistemas de evaluación de desempeño del personal académico y administrativo de la USACH: • Procedimientos de calificación y evaluación del personal basados en un Modelo de Gestión de RRHH por competencias • Evaluar periódica y sistemáticamente el desempeño del personal académico y administrativo. • Incorporar en la evaluación docente la evaluación en el aula. • Medir la satisfacción de los usuarios. • Evaluar periódicamente los resultados del proceso. *- Crear cultura de evaluación:* • Evaluaciones periódicas, sistemáticas y externas a la unidad evaluada (proyectos, académicos, otros).	RRHH	VRA Prorrectoría Facultades Departamentos	• Sistema de evaluación de desempeño completo • Nº de académicos y administrativos evaluados • Encuesta de satisfacción en el aula • % de académicos que cuentan con evaluación de excelencia • Nivel de competencias	2007: 81%	100%	Junio 2008

SUBPROYECTO	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
RECURSOS HUMANOS, EVALUACION, CAPACITACION Y PERFECCIONAMIENTO (Continuación)	*- Modernización de la Gestión de Recursos Humanos:* ▪ Desarrollo de un Plan Estratégico de RRHH ▪ Implementación de un Modelo de Gestión de RRHH por Competencias ▪ Actualización y redefinición de Políticas de RRHH. ▪ Establecer políticas y rediseñar normas de: selección, contratación, desarrollo, promoción, evaluación, renovación y desvinculación del personal académico y administrativo ▪ Estudio y modernización de la estructura que de soporte al proyecto estratégico de recursos humanos ▪ Preparación y elaboración de Manuales de Organización y Procedimientos ▪ Especificación de cargos y cálculo de dotaciones de personal académico y administrativo. ▪ Proyecto de definición y análisis de cargos y perfiles del personal de la Universidad ▪ Rediseño de Estructura de Remuneraciones y de Sistemas de Incentivos en base a rendimientos del personal.	*RRHH*	VRA VRID VRAEA Prorrectoría FACULTADES DEPTOS.	▪ Grado de avance del Plan Estratégico de RRHH ▪ Grado de avance en el Modelo de Gestión por Competencias a aplicar en la Universidad ▪ Grado de avance en la redefinición de Politicas de RRHH ▪ Grado de avance del estudio de estructura de RRHH ▪ Grado de avance estudio de Dotaciones de unidades de la Universidad. ▪ Grado de avance estudio de normativa de RRHH ▪ Grado de avance estudio Nueva Estructura de Remuneraciones y Sistemas de Incentivos del personal	2007: 86%	90%	Junio 2008
	- Plan de Capacitación Institucional basado en el desarrollo de competencias del personal directivo, académico y administrativo: ▪ Proyecto Inventario de Competencias y Habilidades de Personal ▪ Definir los portafolios de evidencia requerida para hacer gestión por competencias de recursos humanos ▪ Estudio de detección de necesidades de capacitación del personal ▪ Plan de Capacitación del Personal ▪ Plan de Reconversión del Personal	*RRHH*	VRA VRID Prorrectoría FACULTADES	▪ Nro. Total de Horas de Capacitación del personal durante un año.	2007: 67%	90%	Junio 2008

SUBPROYECTO	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
CULTURA DE LA CALIDAD Y RENDICION DE CUENTAS	*- Fortalecimiento de la cultura de compromiso, confianza y responsabilidad al interior de la USACH:* ▪ Generar el compromiso de la comunidad universitaria en el desarrollo y fortalecimiento de la institución. ▪ Programar actividades para crear confianza (desarrollo organizacional) y generar cultura de compromisos. ▪ Incorporar la responsabilidad social en la cultura institucional (cumplir en buena forma con responsabilidades).	Prorrectoría	VRA VRID VRAEA RRHH FACULTADES DEPTOS.	Indicadores, nivel actual, meta y plazos serán re-estudiados en concordancia con el trabajo comprometido en el proceso de acreditación 2008.			
SERVICIOS A LA COMUNIDAD (INTERNOS Y EXTERNOS	*- Sistema de evaluación de satisfacción global de los alumnos:* ▪ Diseño e implementación de instrumentos. Aplicación de la encuesta a todos los estudiantes ▪ Evaluación	VRA VREGDE	VRA Unidades académicas	▪ Encuesta de alumnos de satisfacción global (con los 8 factores de la propuesta de valor) ▪ Nº de alumnos evaluados	Ninguno	Aplicada a todos los alumnos.	Plazo a ser redefinido según nuevo calendario de actividades.

SUBPROYECTO	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
SERVICIOS A LA COMUNIDAD (INTERNOS Y EXTERNOS) **(Continuación)**	*- Sistema de evaluación de satisfacción de egresados:* ▪ Generación de una Base de Datos de todos los egresados ▪ Diseño e implementación de instrumentos. ▪ Aplicación de la encuesta a egresados ▪ Analisis y Evaluación de los resultados ▪ Plan de accion a implementar *- Seguimiento y fidelización de los egresados de la Usach:* ▪ Actualizar Base de datos de Egresados USACH ▪ Requerir de las instancias académicas de la Universidad la actualización y generación de Bases de Datos Departamentales/ Escuelas/ y de Facultad de egresados de la Universidad ▪ Requerir de Educación Continua y programas de postgrado el apoyo en la incorporación de antecedentes de ex-alumnos a la Base de datos de egresados de la Universidad ▪ Ofrecer beneficios, servicios, productos académicos y recreacionales a ex alumnos de la Usach ▪ Proyecto de fidelización de egresados durante toda la vida.	VRA	VRA AGFS FUDEA Unidades académicas	▪ Grado de avance en la generación de una base de datos completa de egresados de la Universidad ▪ Encuesta a egresados ▪ Nº de egresados evaluados ▪ Base de datos operando y actualizada ▪ Cantidad de carreras con bases de datos actualizadas de sus egresados ▪ Nº de beneficios ofrecidos a egresados ▪ Nº de egresados socios de FUDEA	Parcial	Aplicada gradual-mente a todos los egresados	Plazo a ser redefinido según nuevo calendario de actividades.
	- Mejoramiento de la atención a los estudiantes: ▪ Capacitación del personal administrativo para mejorar la calidad de atención a los estudiantes ▪ Establecer un buzón de reclamos y sugerencias para los alumnos en cada unidad académica ▪ Implementar una WEB de servicio al estudiante, con acceso disponible al menos en 4 puntos del campus.	RRHH VREGDE	VRAEA RRHH Facultades SEGIC Red UNIVERSIA	▪ Encuesta de servicios administrativos ▪ Nº de admistrativos evaluados.	Nivel actual, meta y plazos serán re-estudiados en conjunto con las nuevas autoridades (VREGDE)		

SUBPROYECTO	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
SERVICIOS A LA COMUNIDAD (INTERNOS Y EXTERNOS) (Continuación)	*- Bolsas de Trabajo para los alumnos en vacaciones (trabajos internos, jardinería, casinos):* ▪ Ofrecer diferentes tipos de becas para los alumnos ▪ Convenios con empresas proveedoras.	VREGDE	VRAEA	▪ Nº de bolsas de trabajo atribuidas al año	Nivel actual, meta y plazos serán re-estudiados en conjunto con las nuevas autoridades (VREGDE)		
	- Creación de una Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles.	Gobierno Central	VREGDE	▪ Grado de avance de la propuesta	100% en 2007	VREGDE funcionando	Iniciativa completada

MACROPROYECTO Nº 5

POLITICA INSTITUCIONAL DE RELACIONES INTERNACIONALES

SUBPROYECTOS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
DESARROLLO DE UNA POLÍTICA DE INTERNACIONALIZACIÓN UNIVERSITARIA	▪ Recopilar los intereses de cada unidad académica y elaborar base de datos con dicha información.	DRII	Unidades Académicas	▪ Grado de Avance de desarrollo de base de datos	2007: 100%	100%	Iniciativa completada
	▪ Operativizar comité asesor de internacionalización dentro de la Universidad, con el fin de establecer polìticas y estrategias de internacionalización a gestionar a través de la DRII.	DRII	Rectoría VRID VRA VRAEA Decanos	▪ Aprobación del proyecto y puesta en marcha de dicho comité.	2007: 100%	Operativo	Iniciativa completada
	▪ Elaborar manual de procedimiento administrativo facilitador de la movilidad internacional.	DRII	Contraloría Universitaria Unidades Académicas	▪ Elaboración, aprobación y publicación de dicho manual.	2007: 80%	Finalizado	Junio 2008
	▪ Elaborar y publicar un modelo único de convenio marco de colaboración.	DRII	Contraloría Universitaria Unidades Académicas	▪ Nivel de avance del proyecto.	2007: 100%	Modelo terminado y publicado	Iniciativa completada
	▪ Elaborar y publicar un modelo único de convenio de movilidad estudiantil internacional.	DRII	Contraloría Universitaria Unidades Académicas	▪ Nivel de avance del proyecto.	2007: 100%	Modelo terminado y publicado	Iniciativa completada
	▪ Participar en ferias, encuentros, conferencias y congresos que tengan directo impacto en nuestra labor.	DRII	VRID Comunicaciones Unidades Académicas	▪ Nº de ferias asistidas al año	2007: 100%	3 por año	Diciembre 2008
	▪ Organizar y ser sede de encuentros internacionales.	DRII	Comunicaciones	▪ Nº de encuentros organizados al año.	2007: 100%	1 por año	2010

SUBPROYECTOS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
DEFINICIÓN DE UNA POLÍTICA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA ESTUDIANTES DE PREGRADO	▪ Elaborar y poner en funcionamiento un reglamento de Movilidad Estudiantil Internacional que potencie los programas de redes académicas.	DRII	Contraloría Universitaria VRA Unidades Académicas.	▪ Redacción y aprobación pertinente de dicho reglamento.	2007: 100%	Reglamento terminado y publicado.	Iniciativa completada
	▪ Operativizar los convenios existentes, con el fin de facilitar la movilidad y entregar (o publicar) base de datos (o manual) que contega todos los convenios vigentes y operativos de la USACH.	DRII		▪ N° de convenios vigentes y operativos vs N° de convenios vigentes	2007: 60%	100%	Junio 2008
	▪ Generar nuevos vínculos con universidades de interés institucional y prestigio internacional, y elaborar catatastro de universidades de interés.	DRII	Unidades Académicas	▪ N° de nuevos convenios firmados al año	2007: 100%	2 convenios por año	Diciembre 2008
	▪ Atraer a estudiantes extranjeros a través de programas de estudio innovadores	DRII	Unidades Académicas	▪ Nº de programas específicos ofertados por año ▪ Nº de estudiantes extranjeros matriculados en estos programas por año.	2007: 100%	1 programa nuevo por año 10 estudiantes extranjeros por año	2010
POTENCIAMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN	▪ Encontrar y establecer contactos con contrapartes internacionales para asociarse, gestionando convenios para materializar la colaboración conjunta.	DRII	VRID	▪ N° de nuevos convenios de postgrado firmados al año	2007: 100%	3 convenios nuevos por año.	2010, con metas parciales por año.
	▪ Elaborar un plan de ofertas innovadoras para realizar investigaciones de tesis.	DRII	VRID	▪ N° de tutorías efectuadas al año	Nivel actual, meta y plazos serán re-estudiados ya que esta tarea no es propia de la competencia de la unidad responsable.		
	▪ Difundir las oportunidades de perfeccionamiento ofrecidas por agencias de cooperación internacional.	DRII	Comunicaciones	▪ Nº de actividades de difusión realizadas durante cada año.	2007: 100%	10 actividades por año.	2010, con metas parciales por año.

SUBPROYECTOS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
DEFINICIÓN DE UNA POLÍTICA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL PERFECCIONAMIENTO ACADÉMICO	▪ Apoyar las actividades internacionales que los académicos realicen.	DRII	VRA	▪ Nº de actividades realizadas al año con apoyo de la DRII.	2007: 100%	10 por año	2010, con metas parciales por año.
	▪ Gestionar convenios que faciliten el perfeccionamiento académico en el extranjero.	DRII	VRID VRA	▪ Nº de convenios firmados por año.	Nivel actual, meta y plazos serán re-estudiados ya que esta tarea no es propia de la competencia de la unidad responsable.		
	▪ Difundir internacionalmente los programas de perfeccionamiento, cursos, seminarios y actividades académicas realizados por la USACH a través de redes.	DRII	Agentes externos.	▪ Publicación, en los medios que sean pertinentes, de dichos programas, actividades, cursos, etc.	2007: 100%	Difusión del 100% de las actividades .	Continua
DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE UNA POLÍTICA UNIVERSITARIA DE DIFUSIÓN DE ACTIVIDADES INTERNACIONALES	▪ Crear una página web bilingüe a la que se pueda acceder desde la página principal de la USACH	DRII	SEGIC	▪ Aprobación de la iniciativa y materialización de la misma.	2007:50%	Página web terminada y operativa.	Junio 2008
	▪ Realizar una campaña de difusión eficaz dirigida a los estudiantes y académicos, tanto de la USACH como internacionales.	DRII	Comunicaciones VRA DAE	▪ Nº de estudiantes intercambio al año	2007: 100%	100 estudiantes por año	2010, con metas parciales por año.
	▪ Realizar campañas de difusión de nuestros programas en Universidades contrapartes y consulados chilenos.	DRII	Comunicaciones	▪ N° de consulados que poseen información relativa a los programas de la USACH	Desconocido	100% de los consulados de interés para la Universida d.	2010
	▪ Elaboración de folletería bilingüe.	DRII	Comunicaciones	▪ Aprobación de la iniciativa y materialización de la misma.	90%	Materializa ción de la iniciativa.	Dic-07

MACROPROYECTO Nº 6

POLITICA COMUNICACIONAL

SUBPROYECTOS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
POLÍTICA COMUNICACIONAL EXTERNA PARA LA USACH Corresponde al diagnóstico, estudio y desarrollo de una política comunicacional corporativa de la USACH hacia el exterior	***Proyecto:*** *Diagnóstico de la situación actual.* ▪ Indice de percepción mediática ▪ Testeo de la relación con la prensa ▪ Análisis de inversión publicitaria	Dirección de Comunicaciones	Rectoría	▪ Proyecto Diagnóstico debidamente aprobado	2007: 80%	100%	Junio 2008
	Proyecto: *Implementación de Plan comunicacional a corto, mediano y largo plazo*	Dirección de Comunicaciones	Rectoría	▪ Proyecto Implementación debidamente aprobado	2007: 100%	100%	Diciembre 2008
	Proyecto: *Diseño e implementación de* ▪ Vínculos de Medios ▪ Imagen Corporativa ▪ Campaña Publicitaria Admisión 2008 ▪ Campaña de promoción general.	Dirección de Comunicaciones		▪ Aporte AFI ▪ Nº de alumnos con alto PSU ▪ Posicionamiento de la USACH en Ranking de universidades.	2007: 100%	100%	Diciembre 2008
	Proyecto: *Página Web* (integrada, atractiva visualmente, amigable al usuario, informativa y actual).	Dirección de Comunicaciones	Prorrectoría SEGIC	▪ Nº de Visitas ▪ Número de consultas ▪ Encuestas de satisfacción de los servicios dados.	2007: 100%	alto	Iniciativa completa
	Proyecto: *Franja Cultural en TV cable*	Dirección de Comunicaciones	Escuela de Periodismo Publicidad	▪ Nº de programas realizados o participados	2007: 100%	20 programas por año	Diciembre 2008
	Proyecto: *Diseño de Campaña de Admisión* (Publicidad y Prensa interna y externa)	Dirección de Comunicaciones	Vicerrectoría Académica	▪ Aporte AFI ▪ Nº de alumnos con alto PSU ▪ Posicionamiento de la USACH en Ranking de universidades.	Campañas de admisión 2007 y 2008 completas	Alto	Todos los años
	Proyecto*: Inversión promocional y publicitaria para mejorar posicionamiento Académico y Estudiantil de la USACH.*	Dirección de Comunicaciones	Prorrectoría	▪ % aumento en la imagen y posicionamiento de la USACH y sus académicos	Medir	Alto	Todos los años

SUBPROYECTOS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
POLÍTICA COMUNICACIONAL EXTERNA PARA LA USACH (Continuación) Corresponde al diagnóstico, estudio y desarrollo de una política comunicacional corporativa de la USACH hacia el exterior	***Proyecto:*** *Rediseño de las funciones de todos los organismos que tienen como función la vinculación con el medio* (fundaciones, sociedades, inmobiliarias, corporaciones, etc).	Prorrectoría	Dirección de Extensión Relaciones Internacionales e Interuniversitarias	▪ Posicionamiento de organismos USACH en el entorno ▪ Aumento de proyectos de vinculación de la USACH liderados por estos organismos	Nivel actual, meta y plazos serán re-estudiados ya que esta tarea no es propia de la competencia de la unidad responsable.		
	Proyecto: *Rediseño del Manual de imagen corporativa externa.*	Dirección de Comunicaciones		▪ Manual terminado y aprobado a satisfacción.	2007: 100% rediseño	terminado	Iniciativa completa
	Proyecto: *Vinculación de la USACH con medio externo* Gobierno, empresas e instituciones nacionales e internacionales.	Dirección de Comunicaciones	Rectoría Prorrectoría Dirección de Extensión Relaciones Internacionales e Interuniversitarias	▪ % de recursos apalancados con procedencia de estas instituciones ▪ % aumento AFI	Nivel actual, meta y plazos serán re-estudiados ya que esta tarea no es del todo propia de la competencia de la unidad responsable.		
	Proyecto: *Optimización de recursos de Extensión de la Usach* ▪ Act. Culturales, Actividades de extensión estudiantil ▪ Medición de Calidad de la Información Periodística-Usach ▪ Especialistas en lobby que generen proyectos de alto impacto.	Dirección de Comunicaciones. Escuela de Periodismo VREGDE	Rectoría Vicerrectorías Publicidad	▪ Aumento en la imagen y posicionamiento de la USACH y sus académicos	Nivel actual, meta y plazos serán re-estudiados ya que esta tarea no es propia de la competencia de la unidad responsable.		

SUBPROYECTOS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
POLÍTICA COMUNICACIONAL CORPORATIVA INTERNA PARA LA USACH Corresponde al Diagnóstico, estudio y desarrollo de una política comunicacional corporativa.	***Proyecto:*** *Implementación y aplicación instrumentos para el diagnóstico del clima organizacional y de la calidad de la cultura organizacional.*	Recursos Humanos	Rectoría y Dirección de Comunicaciones VREGDE DEAI	▪ Proyecto Diagnóstico debidamente aprobado	Nivel actual, meta y plazos serán re-estudiados ya que esta tarea no es propia de la competencia de la unidad responsable.		
	Proyecto: *Plan de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo que permita el desarrollo de un clima y cultura organizacional acorde a la misión de la corporación.*	Recursos Humanos	Rectoría y Dirección de Comunicaciones VREGDE DEAI	▪ Resultados de Diagnóstico	Nivel actual, meta y plazos serán re-estudiados ya que esta tarea no es propia de la competencia de la unidad responsable.		
	Proyecto: *Manual de imagen corporativa interna.*	Dirección de Comunicaciones	Prorrectoría Recursos Humanos VREGDE DEAI	▪ Manual terminado y aprobado a satisfacción	2007: 100%	Medio	Año 2008
	Proyecto: *Rediseño de las comunicaciones corporativas internas*	Dirección de Comunicaciones	Recursos Humanos VREGDE DEAI	▪ Proyecto terminado y aprobado a satisfacción	2007: 50%	Alto	Año 2008
	Proyecto: *Aplicación de instrumento exploratorio que permita detectar satisfacción de públicos internos y externos.*	Dirección de Comunicaciones	Prorrectoría Recursos Humanos	▪ Encuesta de satisfacción de los servicios dados.	Nivel actual, meta y plazos serán re-estudiados ya que esta tarea no es propia de la competencia de la unidad responsable.		
	Proyecto: *Implementación de un sistema comunicacional* (teléfonos, pagina web completa y al día)	Dirección de Comunicaciones	Prorrectoría SEGIC DEAI	▪ Encuesta de satisfacción de los servicios dados	2007: 0%	Medio a alto	Año 2007
	Proyecto: *Desarrollo de un proyecto de información y comunicación efectivo hacia el interior de la Universidad.*	Dirección de Comunicaciones	VREGDE Recursos Humanos DEAI	▪ Encuesta de satisfacción de los servicios dados.	Desconocido	Medio a alto	Año 2007
	Proyecto: *Implementación de procesos de capacitación permanente a fin de masificar la Cultura institucional*	Dirección Comunicaciones	Gobierno Central Dirección Comunicaciones Unidades Mayores	▪ Encuesta de satisfacción de los servicios dados.	Estudios preliminares	Por definir	Permanente

LABOR LÆTITIA NOSTRA

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE