

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2021-2025



Octubre 2021

PRESENTACIÓN

Los Planes de Desarrollo Estratégico (PDE) son herramientas de impulso y direccionamiento estratégico que tienen que someterse continuamente a mecanismos de evaluación y eventualmente a ajustes, cuando esto es necesario.

Es por esto, y a partir de las observaciones realizadas por expertos externos en el contexto de preparación para el proceso de acreditación institucional y que luego fueron confirmadas por los pares evaluadores externos de la Comisión Nacional de Acreditación, sumadas a las nuevas demandas del medio (expresadas en la promulgación de regulaciones, normativas, estándares y criterios de acreditación); se consideró necesario establecer una nueva lógica de seguimiento y monitoreo de los avances en términos de resultados de nuestro Plan de Desarrollo Estratégico.

Esta forma de seguimiento y monitoreo contribuirá al crecimiento institucional, permitiendo:

- Separar lo estratégico de lo crítico, entendiendo lo estratégico como aquello que se orienta al logro de objetivos y metas futuras y que permite avanzar a la Universidad desde una posición actual hacia una posición deseada. Lo crítico, como aquellos compromisos adquiridos que deben ser realizados bajo la lógica del cumplimiento de mínimos (estándares) y de la mejora continua.

- Responder desde la misión, visión y proyecto educativo de la Universidad, a los desafíos y complejidades del medio, como por ejemplo nuevas regulaciones, nuevos estándares y criterios CNA¹, nuevos perfiles de estudiantes, incorporación del concepto de sustentabilidad al quehacer institucional y los desafíos propios de la innovación para la docencia, como los principales aspectos de este entorno cambiante.

- Visibilizar, medir, comprender y reflexionar sobre los resultados obtenidos y no únicamente respecto a la ejecución de tareas o actividades.

Con la finalidad de avanzar en la complejización y posicionamiento de la Universidad se establecieron Lineamientos Estratégicos que orientan y agrupan de mejor forma los Objetivos Estratégicos. Para cada uno de estos últimos se establecieron resultados clave y medidas (KRI) que consideran como línea de base el año en curso y la meta planificada al 2025. Para garantizar la concreción de acciones que permitan alcanzar las metas y desafíos planteados, se identifican responsables que articularán, dinamizarán y darán cuenta del estado de avance de cada uno de los resultados clave, asegurando así la participación e involucramiento de distintos miembros de la Comunidad Universitaria.

¹ Criterios y estándares para la acreditación de las Universidades 2022, CNA Chile.

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO UCSH 2021-2025

MISIÓN	VISIÓN
Contribuir a la sociedad y a la Iglesia, a través del desarrollo integral de sus estudiantes y su aporte en los ámbitos de juventud, educación y desarrollo humano, mediante una docencia, investigación y vinculación con el medio de calidad, en concordancia con su ideario formativo salesiano.	Ser reconocida como una Institución comprometida con la promoción de una sociedad más justa y solidaria en nuestro país, mediante su aporte a los temas de juventud, educación y desarrollo humano, desde la investigación, innovación y creación que realiza, así como su difusión y transferencia a la comunidad.

NUESTROS VALORES

La libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.	Una concepción de persona inspirada en el Evangelio que la pone en el centro de la vida y la promueve en su integridad y en cuanto sujeto de conciencia, libertad y responsabilidad.	Un sentido ético que pone énfasis en la promoción de la justicia y de una cultura de la solidaridad.
Un diálogo entre culturas y religiones diversas, entre cultura-ciencia-técnica y fe que facilite la inculturación del Evangelio.	Una sensibilidad y atención académica al mundo de los jóvenes para colaborar con ellos y desde ellos en el desarrollo de sus talentos y en la superación de cualquier situación de vulnerabilidad.	Una perspectiva ecológica que equilibra la acción humana y la preservación de la naturaleza con énfasis en la distribución sustentable y equitativa de los recursos.

Avanzar en la **complejización y posicionamiento** de la UCSH

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS CLAVE
Universidad que forma personas integrales con vocación de servicio a la comunidad	OE 1: Consolidar una oferta académica pertinente, que responda a los desafíos futuros del medio, responsable y respetuosa de la equidad de género, que aseguren un proceso de búsqueda de sentido y crecimiento personal de nuestras y nuestros Estudiantes.	RC1: Alcanzar 100% de los programas (pregrado y postgrado) bajo modelo de evaluación de pertinencia y sello identitario. RC2: Aumento de la capacitación y preparación de personal académico y de gestión que permita fomentar el enfoque de género. RC3: Apertura de nuevos programas de pregrado en el área de las tecnologías.
	OE 2: Incorporar innovaciones de alto impacto que provoquen una mejora de los procesos de docencia (herramientas pedagógicas, procesos evaluativos, herramientas digitales, actualización disciplinar).	RC4: Implementación de una agenda de innovación para la docencia (herramientas pedagógicas, procesos evaluativos, herramientas digitales, actualización disciplinar).
	OE 3: Consolidar mecanismos eficientes para evaluar el acompañamiento y la trayectoria formativa de nuestras y nuestros Estudiantes.	RC5: Aumento en la adjudicación de proyectos para el análisis de factores asociados a la mejora de la trayectoria académica. RC6: Aumento en la titulación oportuna.
	OE 4: Consolidar una posición relevante de la Universidad en el ecosistema de instituciones que realizan investigación e innovación social, a través del desarrollo de proyectos de investigación e innovación social de alto impacto.	RC7: Aumento en la adjudicación de proyectos de innovación social con transferencia a la comunidad.
	OE 5: Fortalecer los mecanismos de articulación para proyectos I+D+i+e.	RC8: Aumento en la adjudicación de proyectos de investigación en los temas de juventud, desarrollo humano y educación. RC9: Implementación de un sistema de desarrollo para proyectos de investigación disciplinarios e interdisciplinarios. RC10: Creación de Un Living lab como instancia de co-creación.
Universidad vinculada permanentemente con su entorno relevante	OE 6: Consolidar el vínculo de las capacidades institucionales de docencia, investigación, creación e innovación social contribuyendo al desarrollo y sustentabilidad del país.	RC11: Aumento del n° de articulaciones (programas, proyectos, acciones) de vinculación con el medio con unidades académicas y de gestión. RC12: Desarrollo de iniciativas de VCM bajo enfoque desarrollo y sustentabilidad.
	OE 7: Consolidar los mecanismos bidireccionales de transferencia de conocimiento hacia el entorno relevante.	RC13: Aumento en el n° de actividades de aprendizaje y servicio incorporadas en planes de estudio. RC14: Aumento de las colaboraciones con otras IES e instituciones académicas, nacionales e internacionales.
	OE 8: Consolidar la tendencia positiva de la situación financiera.	RC15: Aumento y diversificación en las fuentes de ingresos. RC16: Aumentar el margen operacional.
Universidad de calidad, con identidad y sostenibilidad	OE 9: Consolidar una gestión efectiva de los recursos financieros, físicos y de las tecnologías de la información.	RC17: Avance en el desarrollo del portafolio de proyectos estratégicos.
	OE 10: Consolidar las capacidades y competencias de autorregulación y mejora continua de la calidad de programas y unidades institucionales.	RC18: % Carreras y programas con certificación y/o acreditación avanzada (5 o más años). RC19: % Unidades no académicas evaluadas bajo el SIAC-UCSH.
		RC20: Aumento en los años de acreditación institucional.

ESTRUCTURA DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Nuestro Plan de Desarrollo Estratégico se configura como una herramienta que responde en lo sustantivo a nuestra razón de ser (Misión) y a nuestra apreciación del futuro deseado (Visión), atributos bajo los cuales se despliegan los ámbitos prioritarios de desarrollo para el período 2021-2025, formulados en términos de lineamientos estratégicos. Éstos últimos a su vez dan paso a la formulación de los propósitos institucionales

(Objetivos Estratégicos) y los resultados esperados con los cuales se evaluará el nivel de consecución de estos propósitos (Resultados Clave), los que se alcanzarán por medio de la planificación y ejecución de las distintas acciones a realizar durante este período.

Así, la estructura de nuestro Plan de Desarrollo Estratégico es la siguiente:

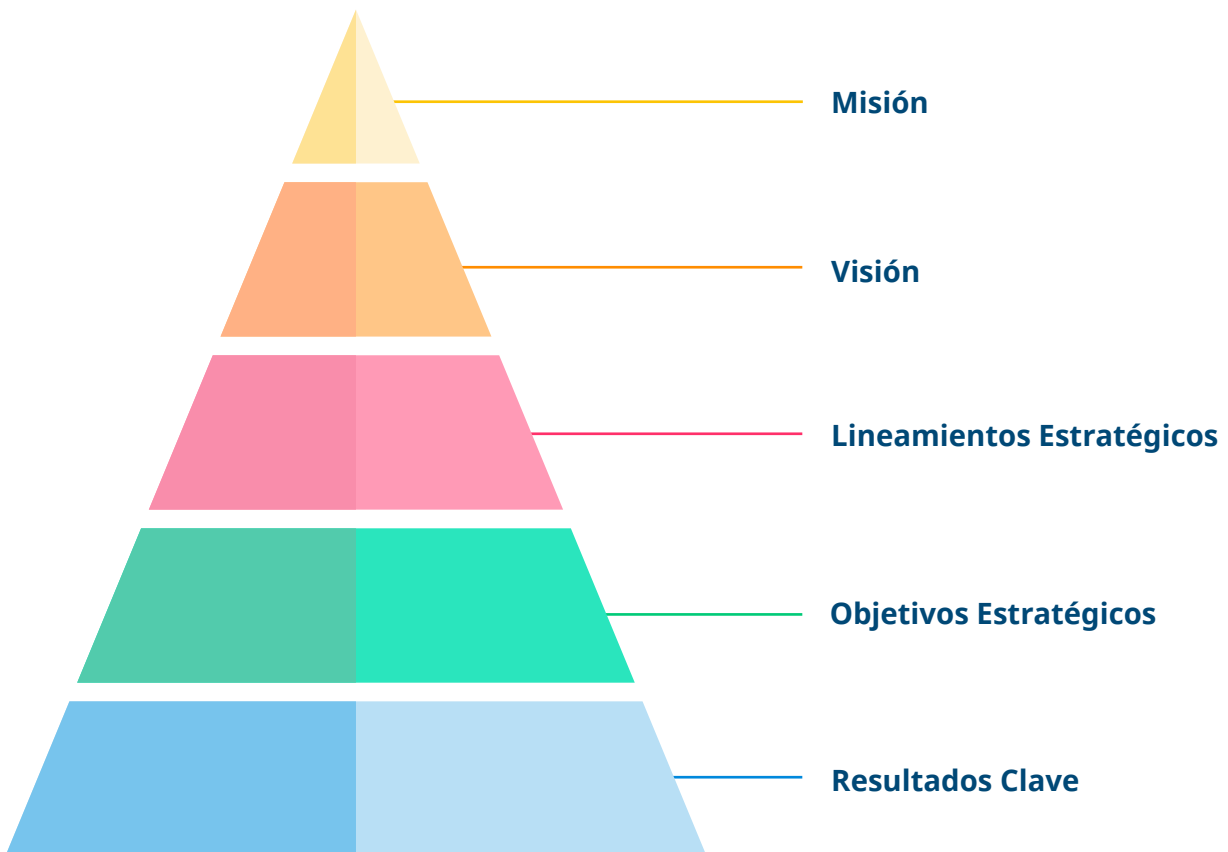


Figura 1: Estructura Plan de Desarrollo Estratégico.

FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

El Plan de Desarrollo Estratégico 2021-2025 se estructura sobre la base de cuatro grandes lineamientos estratégicos transversales, cuyo direccionamiento busca organizar el quehacer interno de la Universidad desde una perspectiva sistémica, colaborativa y participativa, con el fin de contribuir, mediante este trabajo, al logro de la misión institucional.

Desde una mirada externa esta organización permite incrementar las propuestas de valor que la Universidad formula para dar cumplimiento a las exigencias y desafíos del entorno cambiante y vincularse estrechamente con las necesidades de la sociedad y el territorio.

Estos cuatro lineamientos contemplan y amplían los siete ejes estratégicos que estructuran

nuestro quehacer cotidiano (Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado, Educación Continua, Investigación, Vinculación con el Medio, Gestión Estratégica y Recursos Institucionales y Aseguramiento de la Calidad), otorgando coherencia y continuidad al trabajo que se viene realizando, mientras se incorporan aquellos nuevos desafíos que demandaron este proceso de ajuste.

Como resultado del proceso de formulación estratégica, el Plan de Desarrollo Estratégico 2021-2025 se estructura en torno a 4 Lineamientos Estratégicos, 10 Objetivos Estratégicos y 20 Resultados Clave, a partir de los cuales se establecerán los indicadores de resultados, líneas base y metas (intermedias y final).

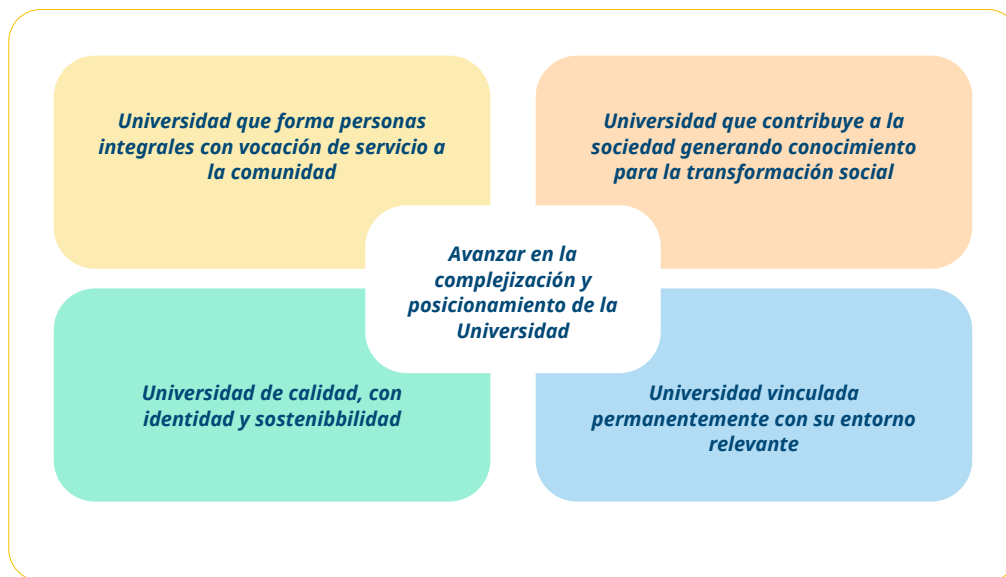


Figura 2: Relación entre los lineamientos estratégicos y su articulación para conseguir el desafío de la complejización.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1:

Universidad que forma personas integrales con vocación de servicio a la comunidad.

La Universidad Católica Silva Henríquez articula una oferta académica pertinente, inspirada desde el sello identitario católico y salesiano, que incluye programas de formación a nivel de pregrado, postgrado y educación continua. La Universidad materializa el cumplimiento de su misión a través de su Modelo de Formación que busca formar a los futuros profesionales como personas íntegras, capaces de generar conocimiento y aportar a la construcción de una comunidad humana más justa y solidaria.

El compromiso de la Universidad para asegurar el cumplimiento de su proyecto, se enfoca en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades y competencias organizacionales que permitan

establecer la pertinencia e idoneidad de los programas, la calidad y excelencia de sus procesos formativos de acuerdo a estándares y criterios, propios y externos, incorporando también la diversidad de sus intereses e incorporando el enfoque de género, guiados en todo momento por el sello identitario institucional. Esto permite mantener a las y los estudiantes como centro de los esfuerzos institucionales, siendo protagonistas de su proceso formativo, sus proyectos y metas.

Este lineamiento contempla las actuales orientaciones estratégicas definidas en los Ejes Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado y Educación Continua.

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS PARA EL LINEAMIENTO 1

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1: Universidad que forma personas integrales con vocación de servicio a la comunidad		
Objetivo Estratégico	Resultados Clave	Responsable
OE 1: Consolidar una oferta académica pertinente, que responda a los desafíos futuros del medio, responsable y respetuosa de la equidad de género, que aseguren un proceso de búsqueda de sentido y crecimiento personal de nuestras y nuestros Estudiantes.	RC1: Alcanzar 100% de los programas (pregrado y postgrado) bajo modelo de evaluación de pertinencia y sello identitario.	Director de Formación Identitaria
	RC2: Aumento de la capacitación y preparación de personal académico y de gestión que permita fomentar el enfoque de género.	Vicerrector de Identidad y Desarrollo Estudiantil
	RC3: Apertura de nuevos programas de pregrado en el área de las tecnologías.	Director de Planificación y Desarrollo
OE 2: Incorporar innovaciones de alto impacto que provoquen una mejora de los procesos de docencia (herramientas pedagógicas, procesos evaluativos, herramientas digitales, actualización disciplinar).	RC4: Implementación de una agenda de innovación para la docencia (herramientas pedagógicas, procesos evaluativos, herramientas digitales, actualización disciplinar).	Director de Docencia
OE 3: Consolidar mecanismos eficientes para evaluar el acompañamiento y la trayectoria formativa de nuestras y nuestros Estudiantes.	RC5: Aumento en la adjudicación de proyectos para el análisis de factores asociados a la mejora de la trayectoria académica.	Director de Docencia
	RC6: Aumento en la titulación oportuna.	Vicerrector Académico

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2:

Universidad que contribuye a la sociedad generando conocimiento para la transformación social.

La Universidad Católica Silva Henríquez busca, a partir de su identidad y desde su capacidad de crear y coproducir, aplicar, transferir y comunicar conocimiento a la sociedad, proyectarse y consolidarse como un actor dinamizador relevante dentro del grupo de universidades nacionales e internacionales que desarrollan investigación, innovación, creación y transferencia de conocimientos.

La Universidad reconoce, en el ejercicio de estos procesos, una complejización natural que permite, a partir del cumplimiento de su Misión, aumentar la profundidad y exigencia de los compromisos que asume frente a un medio cada vez más complejo, incierto y demandante.

Particularmente, la Universidad busca convertirse en un referente por sus aportes desde la articulación de proyectos de investigación e innovación social, desarrollo y emprendimiento (I+D+i+e), bajo el convencimiento de que su alto impacto constituye una contribución necesaria para resolver los desafíos y problemas complejos derivados de las transformaciones sociales.

Este lineamiento contempla las actuales orientaciones estratégicas definidas en el Eje Investigación.

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS PARA EL LINEAMIENTO 2

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2: Universidad que contribuye a la sociedad generando conocimiento para la transformación social.		
Objetivo Estratégico	Resultados Clave	Responsable
OE 4: Consolidar una posición relevante de la Universidad en el ecosistema de instituciones que realizan investigación e innovación social, a través del desarrollo de proyectos de investigación e innovación social de alto impacto.	RC7: Aumento en la adjudicación de proyectos de innovación social con transferencia a la comunidad.	Director de Investigación y Posgrado
	RC8: Aumento en la adjudicación de proyectos de investigación en los temas de juventud, desarrollo humano y educación.	
OE 5: Fortalecer los mecanismos de articulación para proyectos I+D+i+e.	RC9: Implementación de un sistema de desarrollo para proyectos de investigación disciplinarios e interdisciplinarios.	
	RC10: Creación de un Living Lab como instancia de co-creación.	

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3:

Universidad vinculada permanentemente con su entorno relevante.

La Universidad Católica Silva Henríquez entiende la vinculación con el medio como el compromiso constante y permanente de escuchar y comprender los cambios del entorno relevante local y nacional, así como también con sus organizaciones y actores, mediante una reflexión crítica para atender responsablemente a los desafíos que la sociedad enfrenta.

La Universidad aspira a la consolidación de sus redes y vínculos de carácter bidireccional, permitiendo el continuo flujo de comunicación y acción a partir de las cuales se alimenta una

responsabilidad social territorial como relación colaborativa y corresponsable que permite alcanzar una formación integral de nuestros y nuestras estudiantes, desde un modelo de vinculación, evaluación y sistematización que fortalezca la investigación, creación, innovación social y transferencia de conocimientos en temáticas acordes a su Misión.

Este lineamiento contempla las actuales orientaciones estratégicas definidas en el Eje Vinculación con el Medio.

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS PARA EL LINEAMIENTO 3

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3: Universidad vinculada permanentemente con su entorno relevante.		
Objetivo Estratégico	Resultados Clave	Responsable
OE 6: Consolidar el vínculo de las capacidades institucionales de docencia, investigación, creación e innovación social contribuyendo al desarrollo y sustentabilidad del país.	RC11: Aumento del n° de articulaciones (programas, proyectos, acciones) de vinculación con el medio con unidades académicas y de gestión.	Director de Vinculación con el Medio
	RC12: Desarrollo de iniciativas de VCM bajo enfoque desarrollo y sustentabilidad.	
OE 7: Consolidar los mecanismos bidireccionales de transferencia de conocimiento hacia el entorno relevante.	RC13: Aumento en el n° de actividades de aprendizaje y servicio incorporadas en planes de estudio.	Vicerrector Académico
	RC14: Aumento de las colaboraciones con otras IES e instituciones académicas, nacionales e internacionales.	Director de Vinculación con el Medio

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4:

Universidad de calidad, con identidad y sostenibilidad.

La Universidad Católica Silva Henríquez fundamenta y materializa su identidad como institución católica y salesiana en su sello valórico, identidad que a su vez le permite inspirar y articular todo su quehacer con el objetivo de dar cumplimiento a su Misión. A partir de esta identidad la Universidad se proyecta como una institución activa y protagonista en temas relevantes para la sociedad.

Para materializar su quehacer y cumplir con su Proyecto Educativo, la Universidad ha avanzado en el establecimiento de mecanismos de gestión eficiente de sus recursos, que permitan un correcto equilibrio y la sostenibilidad necesaria para sustentar su proyección y su necesidad de

complejización de acuerdo con las exigencias que el medio le demanda.

La Universidad entiende la calidad como un resultado de los procesos de autorregulación que aseguran la coherencia interna y la pertinencia externa, proveyendo sustento a la gestión de los procesos institucionales en todas las áreas y niveles.

Este lineamiento contempla las actuales orientaciones estratégicas definidas en los Ejes Gestión Estratégica y Recursos Institucionales y el Eje Aseguramiento de la Calidad.

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS PARA EL LINEAMIENTO 4

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4: Universidad de calidad, con identidad y sostenibilidad.		
Objetivo Estratégico	Resultados Clave	Responsable
OE 8: Consolidar la tendencia positiva de la situación financiera.	RC15: Aumento y diversificación en las fuentes de ingresos.	Vicerrector de Administración y Finanzas
	RC16: Aumentar el margen operacional.	Directora de Finanzas
OE 9: Consolidar una gestión efectiva de los recursos financieros, físicos y de las tecnologías de la información.	RC17: Avance en el desarrollo del portafolio de proyectos estratégicos.	Director de Planificación y Desarrollo
OE 10: Consolidar las capacidades y competencias de autorregulación y mejora continua de la calidad de programas y unidades institucionales.	RC18: % Carreras y programas con certificación y/o acreditación avanzada (5 o más años).	Directora de Calidad y Eficacia Institucional
	RC19: % Unidades no académicas evaluadas bajo el SIAC-UCSH.	
	RC20: Aumento en los años de acreditación institucional.	

OPERACIONALIZACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

La operacionalización del Plan de Desarrollo Estratégico 2021-2025 consistió en un proceso de traducción de los conceptos y atributos estratégicos, en términos de la cuantificación de los indicadores necesarios para medir los Resultados Clave, las líneas base y metas proyectadas y los responsables por los Resultados Clave.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1: Universidad que forma personas integrales con vocación de servicio a la comunidad				
Objetivo Estratégico	Resultados Clave	KRI (MEDIDAS)	Línea base	Meta 2025
OE 1: Consolidar una oferta académica pertinente, que responda a los desafíos futuros del medio, responsable y respetuosa de la equidad de género, que aseguren un proceso de búsqueda de sentido y crecimiento personal de nuestras y nuestros Estudiantes.	RC1: Alcanzar 100% de los programas (pregrado y postgrado) bajo modelo de evaluación de pertinencia y sello identitario.	KRI1: % de programas evaluados bajo modelo. KRI2: % de programas nuevos ofertados utilizando modelo de evaluación.	LB-KRI1: 0 LB-KRI2: 0	ME-KRI1: 100% ME-KRI2: 100%
	RC2: Aumento de la capacitación y preparación de personal académico y de gestión que permita fomentar el enfoque de género.	KRI3: Implementación Política de acoso sexual, violencia y discriminación de género. KRI4: % de planta académica ordinaria y de gestión certificada en enfoque de género (externa).	LB-KRI3: 0 LB-KRI4: 0	ME-KRI3: 100% ME-KRI4: 100%
	RC3: Apertura de nuevos programas de pregrado en el área de las tecnologías.	KRI5: N° carreras nuevas de pregrado en el área de las tecnologías.	LB-KRI5: 0	ME-KRI5: 3
OE 2: Incorporar innovaciones de alto impacto que provoquen una mejora de los procesos de docencia (herramientas pedagógicas, procesos evaluativos, herramientas digitales, actualización disciplinar).	RC4: Implementación de una agenda de innovación para la docencia (herramientas pedagógicas, procesos evaluativos, herramientas digitales, actualización disciplinar).	KRI6: % Cumplimiento implementación agenda de innovación para la docencia. KRI7: % Planta académica en programa de acompañamiento para desarrollo de innovaciones docentes.	LB-KRI6: 0 LB-KRI7: 0%	ME-KRI6: 100% ME-KRI7: 75%
		KRI8: N° de proyectos adjudicados.	LB-KRI8: 0	ME-KRI8: 2
OE 3: Consolidar mecanismos eficientes para evaluar el acompañamiento y la trayectoria formativa de nuestras y nuestros Estudiantes.	RC5: Aumento en la adjudicación de proyectos para el análisis de factores asociados a la mejora de la trayectoria académica.	KRI9: Tasa titulación oportuna pregrado.	LB-KRI9: 45%	ME-KRI9: 75%
	RC6: Aumento en la titulación oportuna.			
LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2: Universidad que contribuye a la sociedad generando conocimiento para la transformación social				
Objetivo Estratégico	Resultados Clave	KRI (MEDIDAS)	Línea base	Meta 2025
OE 4: Consolidar una posición relevante de la Universidad en el ecosistema de instituciones que realizan investigación e innovación social, a través del desarrollo de proyectos de investigación e innovación social de alto impacto.	RC7: Aumento en la adjudicación de proyectos de innovación social con transferencia a la comunidad.	KRI10: N° de proyectos de innovación social adjudicados. KRI11: N° de publicaciones realizadas sobre innovación social.	LB-KRI10: 2 LB-KRI11: 2	ME-KRI10: 5 ME-KRI11: 5
	RC8: Aumento en la adjudicación de proyectos de investigación en los temas de juventud, desarrollo humano y educación.	KRI12: N° de proyectos de investigación (juventud, desarrollo humano y educación). KRI13: N° de publicaciones corriente principal.	LB-KRI12:1 3 LB-KRI13: 49	ME-KRI12: 16 ME-KRI13: 79
	RC9: Implementación de un sistema de desarrollo para proyectos de investigación disciplinarios e interdisciplinarios.	KRI14: % de avance diseño e implementación sistema desarrollo.	LB-KRI14: 0	ME-KRI14: 100%
OE 5: Fortalecer los mecanismos de articulación para proyectos I+D+i+e.	RC10: Creación de un Living Lab como instancia de co-creación.	KRI15: % de avance diseño e implementación Living Lab.	LB-KRI15: 0	ME-KRI15: 100%

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3: Universidad vinculada permanentemente con su entorno relevante

Objetivo Estratégico	Resultados Clave	KRI (MEDIDAS)	Línea base	Meta 2025
OE 6: Consolidar el vínculo de las capacidades institucionales de docencia, investigación, creación e innovación social contribuyendo al desarrollo y sustentabilidad del país.	RC11: Aumento del n° de articulaciones (programas, proyectos, acciones) de vinculación con el medio con unidades académicas y de gestión.	KRI16: % iniciativas de VCM con colaboración Inter unidad. KRI17: % participación académicos en divulgaciones (participación de académicos en columnas, artículos de opinión, entrevistas).	LB-KRI16: 42% LB-KRI17: 0	ME-KRI16: 75% ME-KRI17: 50%
	RC12: Desarrollo de iniciativas de VCM bajo enfoque desarrollo y sustentabilidad.	KRI18: N° de iniciativas de VCM con impacto ODS.	LB-KRI18: 0	ME-KRI18: 2
OE 7: Consolidar los mecanismos bidireccionales de transferencia de conocimiento hacia el entorno relevante.	RC13: Aumento en el n° de actividades de aprendizaje y servicio incorporadas en planes de estudio.	KRI19: % de carreras que participan en actividades A+S.	LB-KRI19: 59%	ME-KRI19: 100%
	RC14: Aumento de las colaboraciones con otras IES e instituciones académicas, nacionales e internacionales.	KRI20: N° de iniciativas VCM de carácter colaborativo con otras IES bajo los mecanismos de interacción UCSH.	LB-KRI20: 24	ME-KRI20: 48

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4: Universidad de calidad, con identidad y sostenibilidad

Objetivo Estratégico	Resultados Clave	KRI (MEDIDAS)	Línea base	Meta 2025
OE 8: Consolidar la tendencia positiva de la situación financiera.	RC15: Aumento y diversificación en las fuentes de ingresos.	KRI21: % variación en la composición de ingresos distintos del pregrado.	LB-KRI21: 0	ME-KRI21: 18%
	RC16: Aumentar el margen operacional.	KRI22: % Margen de operación.	LB-KRI22: 4%	ME-KRI22: 6%
OE 9: Consolidar una gestión efectiva de los recursos financieros, físicos y de las tecnologías de la información.	RC17: Avance en el desarrollo del portafolio de proyectos estratégicos.	KRI23: % Disminución gasto operacional.	LB-KRI23: 96%	ME-KRI23: 94%
OE 10: Consolidar las capacidades y competencias de autorregulación y mejora continua de la calidad de programas y unidades institucionales.	RC18: % Carreras y programas con certificación y/o acreditación avanzada (5 o más años).	KRI24: % carreras y programas pregrado con certificación mayor o igual a 5 años (avanzada)	LB-KRI24: 10%	ME-KRI24: 100%
		KRI25: % carreras y programas pregrado con acreditación mayor o igual a 5 años (avanzada)	LB-KRI25: 36%	ME-KRI25: 100%
	RC19: % Unidades no académicas evaluadas bajo el SIAC-UCSH.	KRI26: % programas postgrado con acreditación mayor o igual a 5 años (avanzada).	LB-KRI26: 0	ME-KRI26: 100%
		KRI27: % de unidades no académicas auditadas bajo SIAC	LB-KRI27: 0	ME-KRI27: 100%
RC20: Aumento en los años de acreditación institucional.	KRI28: N° de años acreditación UCSH (análogo acreditación avanzada).	LB-KRI28: 4	ME-KRI28: 5	

MONITOREO AVANCE PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

El seguimiento del Plan de Desarrollo Estratégico contempla la medición y evaluación de resultados intermedios. Estos hitos intermedios permitirán visualizar el nivel de avance de los Resultados Clave, en base a ciertos parámetros de referencia, que permitan tomar decisiones respecto a la realización de algún ajuste o acción correctiva en caso de no lograr este parámetro de referencia para el período específico de medición.

Esta evaluación intermedia se muestra a continuación:

LINAMIENTO ESTRATÉGICO 1: Universidad que forma personas integrales con vocación de servicio a la comunidad							
Objetivo Estratégico	Resultados Clave	KRI (MEDIDAS)	Línea base	Meta 2025	HITO 1 (2022)	HITO 2 (2023)	HITO 3 (2024)
OE 1: Consolidar una oferta académica pertinente, que responda a los desafíos futuros del medio, responsable y respetuosa de la equidad de género, que aseguren un proceso de búsqueda de sentido y crecimiento personal de nuestras y nuestros Estudiantes.	RC1: Alcanzar 100% de los programas (pregrado y postgrado) bajo modelo de evaluación de pertinencia y sello identitario.	KRI1: % de programas evaluados bajo modelo. KRI2: % de programas nuevos ofertados utilizando modelo de evaluación.	LB-KRI11: 0 LB-KRI12: 0	ME-KRI1: 100% ME-KRI2: 100%	H1-KRI1: 30% H1-KRI2: 30%	H2-KRI1: 60% H2-KRI2: 60%	H3-KRI1: 80% H3-KRI2: 80%
		KRI3: Implementación Política de acoso sexual, violencia y discriminación de género. KRI4: % de planta académica ordinaria y de gestión certificada en enfoque de género (externa).	LB-KRI13: 0 LB-KRI4: 0	ME-KRI3: 100% ME-KRI4: 100%	H1-KRI3: 30% H1-KRI4: 30%	H2-KRI3: 60% H2-KRI4: 60%	H3-KRI3: 80% H3-KRI4: 80%
	RC3: Apertura de nuevos programas de pregrado en el área de las tecnologías.	KRI5: N° carreras nuevas de pregrado en el área de las tecnologías.	LB-KRI5: 0	ME-KRI5: 3	H1-KRI3: 1	H2-KRI3: 2	H3-KRI3: 3
OE 2: Incorporar innovaciones de alto impacto que provoquen una mejora de los procesos de docencia (herramientas pedagógicas, procesos evaluativos, herramientas digitales, actualización disciplinar).	RC4: Implementación de una agenda de innovación para la docencia (herramientas pedagógicas, procesos evaluativos, herramientas digitales, actualización disciplinar).	KRI6: % Cumplimiento implementación agenda de innovación para la docencia. KRI7: % Planta académica en programa de acompañamiento para desarrollo de innovaciones docentes.	LB-KRI6: 0 LB-KRI7: 0%	ME-KRI6: 100% ME-KRI7: 75%	H1-KRI6: 30% H1-KRI7: 20%	H2-KRI6: 60% H2-KRI7: 40%	H3-KRI6: 80% H3-KRI7: 60%
		RC5: Aumento en la adjudicación de proyectos para el análisis de factores asociados a la mejora de la trayectoria académica.	KRI8: N° de proyectos adjudicados.	LB-KRI8: 0	ME-KRI8: 2	H1-KRI8: Evaluación Rúbrica	H2-KRI8: 1
OE 3: Consolidar mecanismos eficientes para evaluar el acompañamiento y la trayectoria formativa de nuestras y nuestros Estudiantes.	RC6: Aumento en la titulación oportuna	KRI9: Tasa titulación oportuna pregrado	LB-KRI9: 45%	ME-KRI9: 75%	H1-KRI9: 50%	H2-KRI9: 58%	H3-KRI9: 65%

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2: Universidad que contribuye a la sociedad generando conocimiento para la transformación social

Objetivo Estratégico	Resultados Clave	KRI (MEDIDAS)	Línea base	Meta 2025	HITO 1 (2022)	HITO 2 (2023)	HITO 3 (2024)
OE 4: Consolidar una posición relevante de la Universidad en el ecosistema de instituciones que realizan investigación e innovación social, a través del desarrollo de proyectos de investigación e innovación social de alto impacto.	RC7: Aumento en la adjudicación de proyectos de innovación social con transferencia a la comunidad.	KRI10: N° de proyectos de innovación social adjudicados.	LB-KRI10: 2	ME-KRI10: 5	H1-KRI10: 3	H2-KRI10: 3	H3-KRI10: 4
		KRI11: N° de publicaciones realizadas sobre innovación social.	LB-KRI11: 2	ME-KRI11: 5	H1-KRI11: 3	H2-KRI11: 3	H3-KRI11: 4
	RC8: Aumento en la adjudicación de proyectos de investigación en los temas de juventud, desarrollo humano y educación.	KRI12: N° de proyectos de investigación (juventud, desarrollo humano y educación).	LB-KRI12: 13	ME-KRI12: 16	H1-KRI12: 14	H2-KRI12: 15	H3-KRI12: 16
		KRI13: N° de publicaciones corriente principal.	LB-KRI13: 49	ME-KRI13: 79	H1-KRI13: 58	H2-KRI13: 67	H3-KRI13: 73
OE 5: Fortalecer los mecanismos de articulación para proyectos I+D+i+e.	RC9: Implementación de un sistema de desarrollo para proyectos de investigación disciplinarios e interdisciplinarios.	KRI14: % de avance diseño e implementación sistema desarrollo.	LB-KRI14: 0	ME-KRI14: 100%	H1-KRI14: 30%	H2-KRI14: 60%	H3-KRI14: 80%
	RC10: Creación de Un Living lab como instancia de co-creación.	KRI15: % de avance diseño e implementación Living Lab.	LB-KRI15: 0	ME-KRI15: 100%	H1-KRI15: 30%	H2-KRI15: 60%	H3-KRI15: 80%

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3: Universidad vinculada permanentemente con su entorno relevante

Objetivo Estratégico	Resultados Clave	KRI (MEDIDAS)	Línea base	Meta 2025	HITO 1 (2022)	HITO 2 (2023)	HITO 3 (2024)
OE 6: Consolidar el vínculo de las capacidades institucionales de docencia, investigación, creación e innovación social contribuyendo al desarrollo y sustentabilidad del país.	RC11: Aumento del n° de articulaciones (programas, proyectos, acciones) de vinculación con el medio con unidades académicas y de gestión.	KRI16: % iniciativas de VCM con colaboración Inter unidad.	LB-KRI16: 42%	ME-KRI16: 75%	H1-KRI16: 50%	H2-KRI16: 58%	H3-KRI16: 68%
		KRI17: % participación académicos en divulgaciones (participación de académicos en columnas, artículos de opinión, entrevistas).	LB-KRI17: 0	ME-KRI17: 50%	H1-KRI17: 15%	H2-KRI17: 30%	H3-KRI17: 40%
	RC12: Desarrollo de iniciativas de VCM bajo enfoque desarrollo y sustentabilidad.	KRI18: N° de iniciativas de VCM con impacto ODS.	LB-KRI18: 0	ME-KRI18: 2	H1-KRI18: 0	H2-KRI18: 1	H3-KRI18: 1
OE 7: Consolidar los mecanismos bidireccionales de transferencia de conocimiento hacia el entorno relevante.	RC13: Aumento en el n° de actividades A+S incorporadas en planes de estudio.	KRI19: % de carreras que participan en actividades A+S.	LB-KRI19: 59%	ME-KRI19: 100%	H1-KRI19: 70%	H2-KRI19: 80%	H3-KRI19: 90%
	RC14: Aumento de las colaboraciones con otras IES e instituciones académicas, nacionales e internacionales.	KRI20: N° de iniciativas de VCM de carácter colaborativo con otras IES bajo los mecanismos de interacción UCSH.	LB-KRI20: 24	ME-KRI20: 48	H1-KRI20: 31	H2-KRI20: 38	H3-KRI20: 43

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4: Universidad de calidad, con identidad y sostenibilidad

Objetivo Estratégico	Resultados Clave	KRI (MEDIDAS)	Línea base	Meta 2025	HITO 1 (2022)	HITO 2 (2023)	HITO 3 (2024)
OE 8: Consolidar la tendencia positiva de la situación financiera.	RC15: Aumento y diversificación en las fuentes de ingresos.	KRI21: % variación en la composición de ingresos distintos del pregrado.	LB-KRI21: 0	ME-KRI21: 18%	H1-KRI21: 5,5%	H2-KRI21: 10,9%	H3-KRI21: 14,6%
	RC16: Aumentar el margen operacional.	KRI22: % Margen de operación.	LB-KRI22: 4%	ME-KRI22: 6%	H1-KRI22: 4,5%	H2-KRI22: 5%	H3-KRI22: 5,5%
OE 9: Consolidar una gestión efectiva de los recursos financieros, físicos y de las tecnologías de la información.	RC17: Avance en el desarrollo del portafolio de proyectos estratégicos.	KRI23: % Disminución gasto operacional.	LB-KRI23: 96%	ME-KRI23: 94%	H1-KRI23: Evaluación Rúbrica	H2-KRI23: 95%	H3-KRI23: 95%
OE 10: Consolidar las capacidades y competencias de autorregulación y mejora continua de la calidad de programas y unidades institucionales.	RC18: % Carreras y programas con certificación y/o acreditación avanzada (5 o más años).	KRI24: % carreras y programas pregrado con certificación mayor o igual a 5 años (avanzada).	LB-KRI24: 10%	ME-KRI24: 100%	H1-KRI24: 30%	H2-KRI24: 60%	H3-KRI24: 80%
		KRI25: % carreras y programas pregrado con acreditación mayor o igual a 5 años (avanzada).	LB-KRI25: 36%	ME-KRI25: 100%	H1-KRI25: 45%	H2-KRI25: 60%	H3-KRI25: 80%
		KRI26: % programas postgrado con acreditación mayor o igual a 5 años (avanzada).	LB-KRI26: 0	ME-KRI26: 100%	H1-KRI26: 30%	H2-KRI26: 60%	H3-KRI26: 80%
	RC19: % Unidades no académicas evaluadas bajo el SIAC-UCSH.	KRI27: % de unidades no académicas auditadas bajo SIAC.	LB-KRI27: 0	ME-KRI27: 100%	H1-KRI27: 30%	H2-KRI27: 60%	H3-KRI27: 80%
RC20: Aumento en los años de acreditación institucional.	KRI28: N° de años acreditación UCSH (análogo acreditación avanzada).	LB-KRI28: 4	ME-KRI28: 5	H1-KRI28: Evaluación Rúbrica	H2-KRI28: Evaluación Rúbrica	H3-KRI28: Evaluación Rúbrica	

ANEXO FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA DEL PROCESO

Recogiendo las observaciones respecto a que la estructura del Plan de Desarrollo Estratégico 2021-2025, desde el punto de vista del seguimiento y evaluación, se evidencia que carece de los mecanismos necesarios para evaluar resultados y que por consiguiente su orientación en términos de este componente se centra en el porcentaje de ejecución de las tareas, es por ello que se adoptó una metodología de lógica causal que permitió alinear los elementos estratégicos (Ejes estratégicos, direccionamientos y objetivos estratégicos) con los elementos operativos asociados a la ejecución de las tareas y actividades y que se materializan a través de los planes de desarrollo de las diferentes unidades de la Universidad.

La metodología propuesta implicó el desarrollo secuencial de cuatro grandes etapas, cuyo resultado o producto, sirvió como insumo de la etapa siguiente. Cada una de las cuales a su vez es dialogada en instancias de consulta, como las sesiones de Comité Ejecutivo, y a su vez socializadas en actividades prácticas con las unidades lideradas por los directivos en un formato de taller.

Esto permitió incorporar las observaciones y aportes que desde las unidades surgen, nutriendo y fortaleciendo de esta forma el proceso de ajuste.

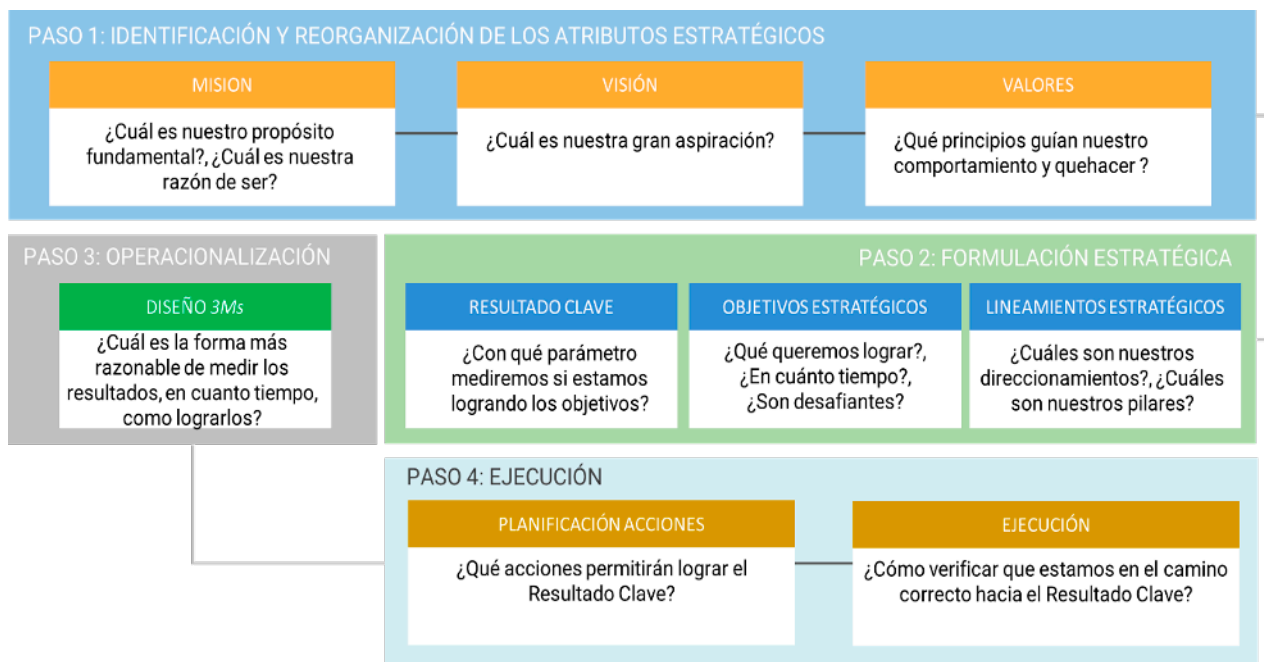


Figura 4: Metodología de ajuste Plan de Desarrollo Estratégico UCSH.

Matriz de operacionalización e integración de conceptos y metodologías y cómo se comunican entre sí mediante un flujo de información bidireccional:

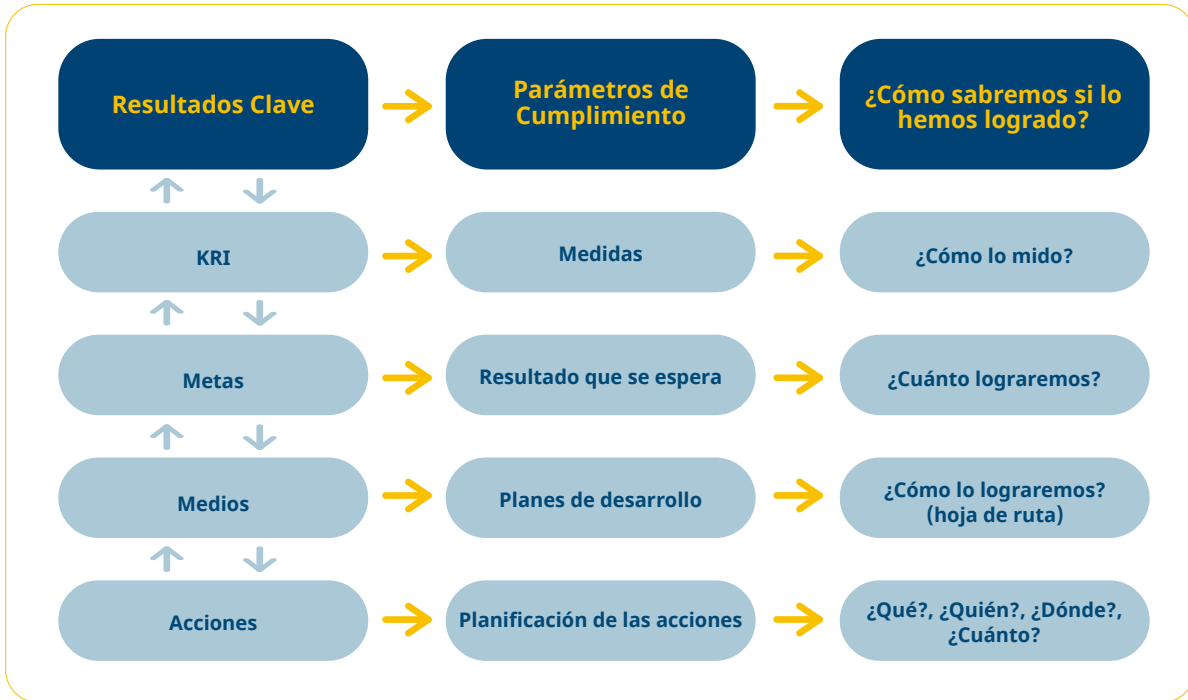





Figura 5: Adaptación de la matriz 3M's de Kovacevic y Reynoso.

Desde el punto de vista del monitoreo de los avances del Plan de Desarrollo Estratégico 2021-2025, se definió un criterio cuantitativo de medición, relacionado con el cumplimiento del KRI en términos de la comparación del valor real versus la meta propuesta (tanto para evaluación de resultados intermedios, como para la evaluación de resultados finales) y que a niveles de agregación mayor (por ejemplo para evaluar un resultado clave, un objetivo estratégico, un lineamiento y la estrategia institucional en su conjunto), se utilizará en términos de una media simple como se muestra a continuación:

$$KRI = \frac{\text{Resultado}}{\text{Meta}} \quad \longrightarrow \quad RC = \sum_{i=1}^n \frac{KRI_i}{n} \quad \longrightarrow \quad OE = \sum_{i=1}^n \frac{RC_i}{n}$$

Desde una perspectiva cualitativa la evaluación se establecerá en términos de rangos de cumplimiento, los cuales a su vez tendrán (para efectos de visualización) un color asociado al nivel de cumplimiento.

RANGO	EVALUACIÓN
0% - 60%	No cumplido 
61% - 89%	Avance significativo 
≥ 90%	Cumplido 

REFERENCIAS

• Comisión Nacional de Acreditación (2020). Criterios y estándares para la acreditación de las Universidades, CNA Chile.

• David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson prentice Hall.

• Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). Strategic management: theory: An integrated approach. Cengage Learning.

• Kaplan, R. y Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into actions. Boston (EUA): Harvard Business School Press.

• Kovacevic, A. y Reynoso, Á. (2014). El Diamante de la Excelencia Organizacional. Santiago de Chile. Aguilar chilena de ediciones S.A.

• Ram Charam, R. y Colvin, G. (1999, junio 21). Why Ceo ´ s fails? Fortune magazine, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/06/21/261696/index/html.

• The Department Head’s Guide to Assessment in Administrative and Educational Support by James O. Nichols and Karen W. Nichols, Agathon Press: New York 2000.

