



UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE



---

PLAN ESTRATÉGICO 2006 - 2010

---

# **PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO USACH**

**2006-2010**

**Elaborado por la Comisión Plan de Desarrollo Estratégico**

**Mayo 2006**

<b>Índice</b>	<b>Pág.</b>
Resumen ejecutivo	4
1. Introducción	7
2. Proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico	11
3. Análisis Estratégico. Diagnóstico institucional.	14
4. Plan de Desarrollo Estratégico 2006-2010	15
A. Visión	15
B. Misión	17
C. Valores	17
D. Políticas	19
E. Mapa Estratégico	20
F. Ejes Estratégicos	21
G. Objetivos Estratégicos	21
5. Cuadro de Mando Integral. Macroproyectos.	24
 Anexos	
Anexo 1. Análisis del Entorno (PEST).	
Anexo 2: Análisis de Porter.	
Anexo 3: Diagnóstico institucional. Análisis FODA.	
Anexo 4: Taller de Planificación en Millahue.	
Anexo 5: Informe aprobado por el Consejo Académico 21-12-2005.	
Anexo 6: Plan de visita a las Facultades y Reunión con directores de unidades académicas.	
Anexo 7: Comentarios recibidos desde Rectoría, Facultades y AFUSACH.	
Anexo 8: Encuesta a la Comunidad.	
Anexo 9: Análisis comparativo de Planes Estratégicos USACH.	
Anexo 10: Proyecciones Presupuestarias 2006-2010.	

## Resumen Ejecutivo

Este documento contiene el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad de Santiago de Chile<sup>1</sup>, 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.

---

<sup>1</sup> 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) Reconocimiento Internacional a través de redes:** ubicar a la USACH en una posición de liderazgo en la educación superior, reconocida internacionalmente por el nivel de sus actividades.
- 6) Imagen Corporativa:** pretende fortalecer la imagen de nuestra casa de estudios.

## 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 CONAP. 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.

## **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<sup>2</sup>, que ha liderado este proceso, por mandato del Consejo Académico. Está formada por lo(a)s siguientes académico(a)s y administrativo(a)s: Sre(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

---

<sup>2</sup> 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.

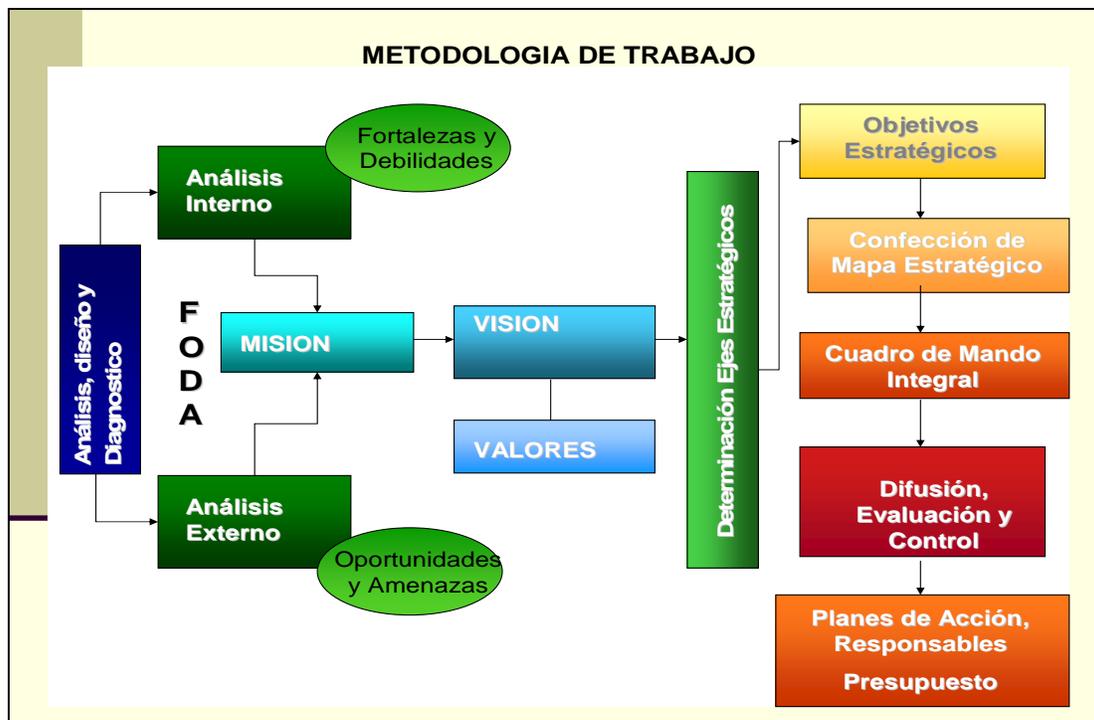


Figura 1. Metodología de trabajo de la Comisión.

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 (Anexo 3), 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 (Anexo 8). 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 (Anexo 4), 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 (Anexo 5).

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 (Anexo 6).

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 (Anexo 7). 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 (Anexo 1) y a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter (Anexo 2). 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 (Anexo 9).

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

El análisis FODA se presenta en el Anexo 3.

#### 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.

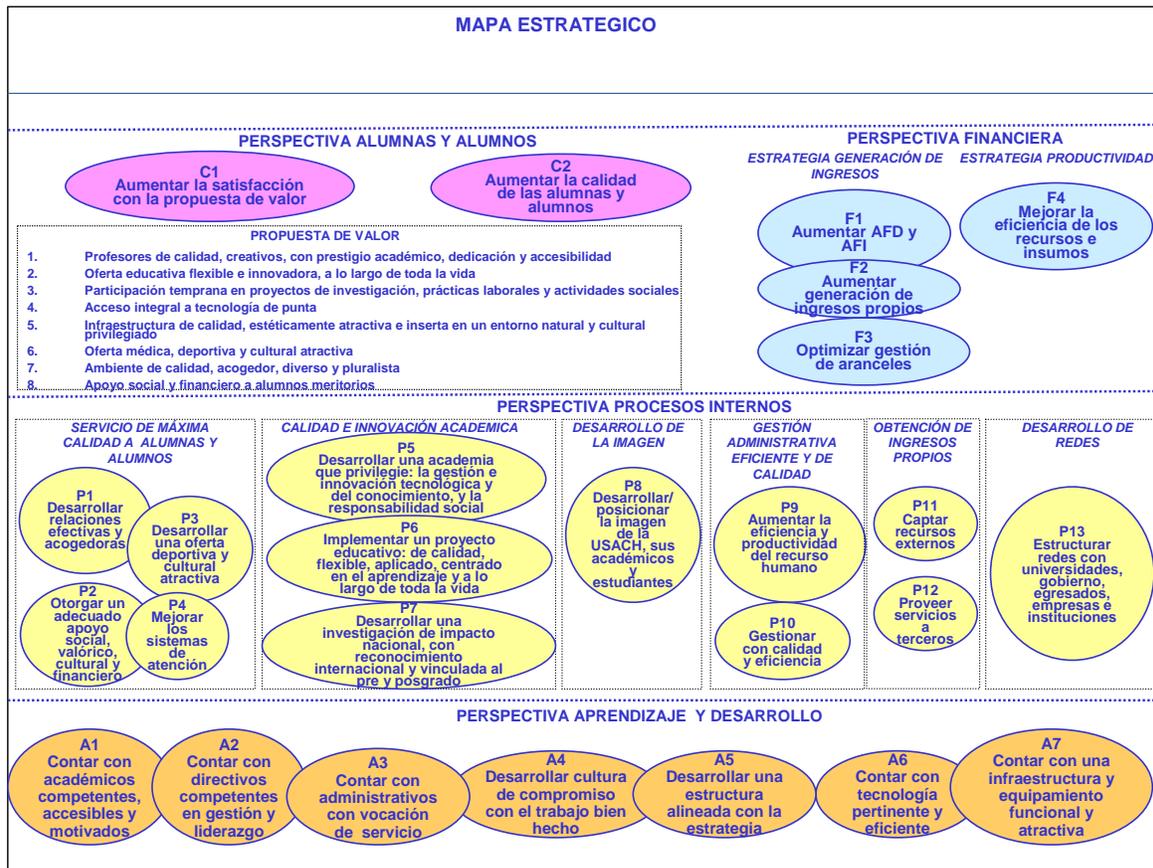
### **POLITICA DE PARTICIPACION**

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. 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.

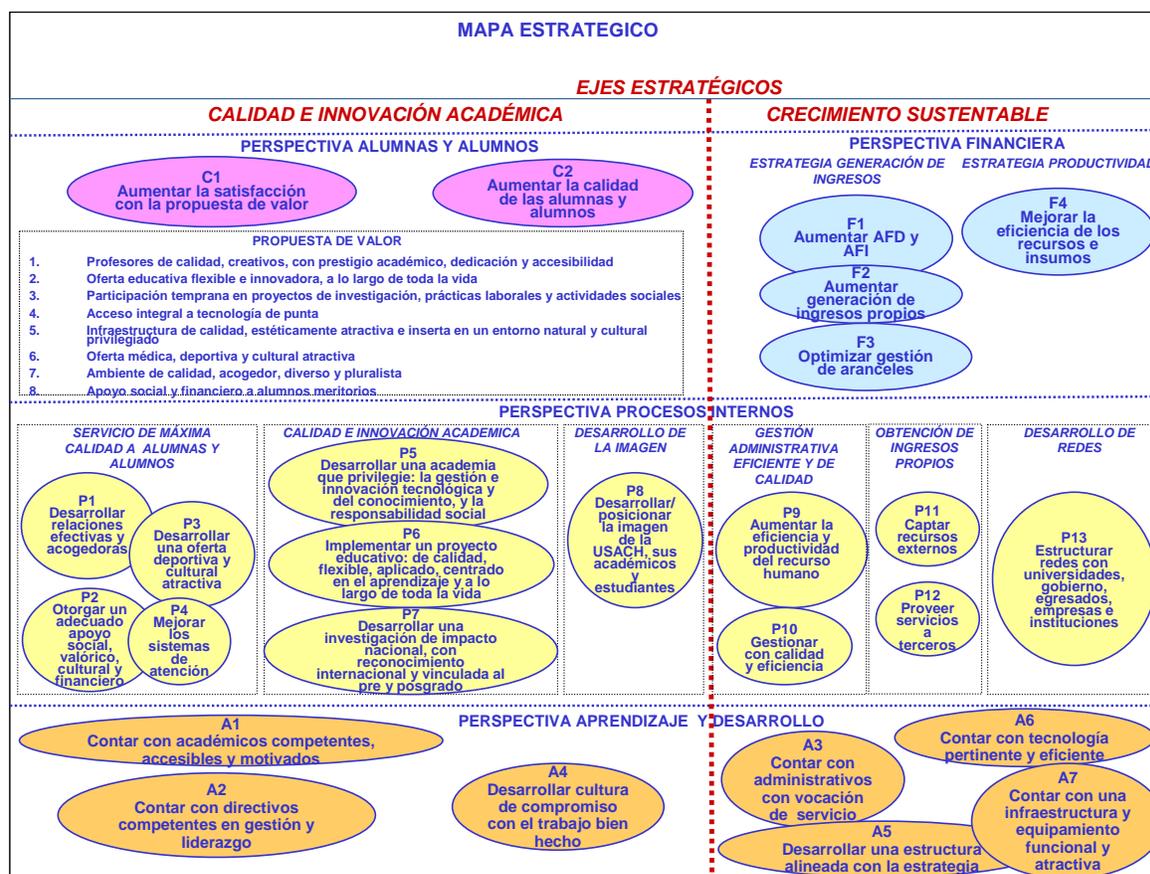


Figura 3. Mapa y Ejes Estratégicos.

## **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 tecnología 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 al P12, A3 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, P13, A1, A2 y A4 del Mapa Estratégico.
- 5) **Reconocimiento Internacional a través de redes:** 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 los objetivos P13 del Mapa Estratégico.
- 6) **Imagen Corporativa:** pretende fortalecer la imagen de nuestra casa de estudios en su entorno. Este macroproyecto se relaciona con los objetivos P8 del Mapa Estratégico.

Con el fin de facilitar la lectura del Cuadro de Mando Integral, se presenta a modo de ejemplo el macroproyecto N° 1.

## **MACRO PROYECTO 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**

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 cuentan 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 innovativos 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 institucional de excelencia y liderazgo.
- **Rediseño de las 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.

Nº de 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 cuentan 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 multidisciplinares**

#### **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 pre grado 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 oferta 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 tesis 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.