



UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2016 - 2021

VICERRECTORÍA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN

PLAN DE
DESARROLLO
INSTITUCIONAL

2016 - 2021

Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo



ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	6
1.1	Palabras del Rector	6
1.2	Reseña Histórica	8
1.3	Proceso de Planificación - Logros Alcanzados	10
2	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES	18
2.1	Misión	18
2.2	Visión	18
2.3	Valores Institucionales	18
3	PROYECTO EDUCATIVO	22
3.1	Proceso Formativo	23
3.2	Postgrado y Educación Continua	25
3.3	La Investigación y su Aporte a la Formación	26
3.4	Aseguramiento de la Calidad	28
3.5	Vinculación con el Medio	29
3.6	Desarrollo Estudiantil	31
4	PILARES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	36
4.1	Desarrollo y Posicionamiento	36
4.2	Proceso Formativo	38
4.3	Criterios de Calidad	40
4.4	Gestión de Recursos, Resultados y Personas	41
5	EVALUACIÓN DE RESULTADOS	44
5.1	Matriz de Objetivos e Indicadores	44
5.2	Mapa Estratégico (BSC)	50







1. INTRODUCCIÓN

1.1 Palabras del Rector

La Universidad San Sebastián ha tenido un proceso de desarrollo institucional constante, consistente y sustentable. Nuestra situación actual descansa en la solidez del pregrado, unido a la capacidad del cuerpo académico para atender a estudiantes diversos; en las acciones de Vinculación con el Medio que otorgan pertinencia al Proyecto Educativo y contribuyen al desarrollo de las comunidades y regiones en las que está presente con la actividad académica; en el resuelto compromiso de las autoridades, cuerpo académico y administrativos con un proyecto educativo centrado en el estudiante; en la categoría y funcionalidad de la infraestructura, diseñada y construida para el desarrollo de la docencia, y, no menos importante, en una reconocida vocación por el trabajo bien hecho.

Podemos afirmar que la calidad de la formación profesional impartida ha sido reconocida nítidamente en el período 2012-2015, con el incremento de las carreras acreditadas de 15 a 23, el mayor promedio de años de acreditación por carrera, de 3,8 a 4,3 años, y el aumento del porcentaje de estudiantes cursando carreras acreditadas, de 55% a 85%. Como consecuencia, la USS también ha logrado instalar una capacidad interna evaluativa, producto de los múltiples y sistemáticos procesos de autoevaluación y de revisión oportuna y efectiva de su oferta educacional y los procesos docentes.

La gestión financiera, por su parte, ha permitido solventar el desarrollo de la USS conforme al Plan de Desarrollo Institucional, junto con disminuir el riesgo operacional de la institución. Esto se ha traducido en la mejora constante de los indicadores financieros (excedentes, endeudamiento, liquidez, etc.).

Para albergar sus actividades, hoy la Universidad cuenta con una infraestructura de alto estándar en todos sus campus y para todas sus carreras, con un total de 217.000 m², lo que implica contar con un promedio de 8,0 m² por estudiante; además, dispone de un conjunto de centros de prácticas y campos clínicos de alto nivel.

Asimismo, en la Universidad realizamos una profunda reflexión y análisis basado en evidencias, lo que implicó la reformulación de nuestra política de Vinculación con el Medio. Es así que se identificaron de mejor forma las instancias y mecanismos que la Institución ejecuta y cuyo despliegue implica gestionar "Instancias Tradicionales", propias de la naturaleza de la actividad universitaria, e "Instancias Colaborativas" que significan una innovación en el modo como la USS se vincula con el entorno. El desarrollo de esta área de Vinculación con el Medio ha permitido que, en el año 2015, 5.833 estudiantes y 369 académicos se hayan involucrado en actividades o proyectos con 253 organizaciones externas, pertenecientes a los entornos de las distintas sedes de la Universidad.

Es destacable que en el período 2012-2015, se han instalado condiciones para promover el trabajo de investigación, integrando una mirada interdisciplinaria y creando estructuras especializadas, como departamentos, institutos y centros, junto a mecanismos de incentivos personales y colectivos. Como consecuencia de lo anterior, la USS incrementó las publicaciones ISI de 17 a 145, y el total de publicaciones indexadas de 46 a 174, lo que determinó que, desde el año 2014, el Informe Emol-Universitas la haya categoriza como "Universidad Docente con Proyección en Investigación".



En el mismo período, se han incrementado significativamente los programas de postgrado y especialidades médicas y odontológicas, pasando de 21 a 41, creciendo la matrícula de 328 a 1.663 estudiantes en programas de este nivel.

En el contexto del clima de cambios, tensiones e incertidumbres que ha vivido el sistema universitario en el transcurso de estos años, la Universidad desea hacer referencia a la importancia que asigna a sus valores institucionales, que son trascendentes, especialmente a lo largo de un período en el que ha tenido la oportunidad de mostrar con especial celo su fidelidad al principio de la integridad institucional, es decir, al respeto de sus valores y las normas de regulación externa. Tenemos como evidencias las acreditaciones de carreras que responden al juicio y la verificación libre que han hecho de cada uno de los programas académicos las distintas comisiones de pares evaluadores, que han visitado nuestras sedes, dimensionando tanto sus logros y sus avances, como sus debilidades.

Hugo Lavados Montes
Rector



1.2 Reseña Histórica

La Universidad San Sebastián fue fundada en Concepción en 1989, por el ingeniero en administración Javier Pivcevic Bayer y el ingeniero comercial Raúl Héctor Poblete Almendra. A comienzos de 1990 matricula a sus primeros estudiantes en las carreras de Ingeniería Comercial, Educación de Párvulos y Psicología.

En 1994 incorpora las carreras de Derecho, Periodismo, Trabajo Social y Medicina, siendo la Universidad San Sebastián la primera universidad privada que aborda la docencia en el área de la salud en el sur del país.

Entre 1995 y comienzos de 2004, bajo la primera rectoría del Doctor en Economía Guido Meller Mayr, la Universidad amplía su oferta en nuevas áreas de carreras de la salud, humanidades y ciencias sociales. En este mismo período se inauguran las sedes de Puerto Montt, Osorno y Valdivia.

El proceso que se siguió para lograr la autonomía se desarrolló entre los años 1999 y 2000, y culminó con el otorgamiento de la Autonomía (licenciamiento) de la Universidad el 19 de julio de 2001 por parte del Consejo Superior de Educación. El acuerdo 055/2001 significó un reconocimiento público a la solidez de los recursos materiales y administrativos de la institución, y una garantía de la calidad de sus planes de formación académica. Se considera que la autonomía fue un primer paso en el camino de la calidad.

Al año siguiente, la casa de estudios inaugura su sede en Puerto Montt y en 2003, lo hace en Osorno. Posteriormente, en 2004, se instala en Valdivia. Con estas sedes, la Universidad San Sebastián logra consolidarse en la formación de nuevos profesionales en la zona sur de Chile.

En el año 2005 asume la rectoría el ingeniero comercial y profesor universitario José Luis Zabala Ponce, quien lidera la Universidad San Sebastián en un momento de grandes definiciones institucionales. Es una etapa en que la Universidad consolida su presencia en las sedes del sur e inicia su actividad académica en Santiago. La gestión del rector Zabala se vio interrumpida por su lamentable deceso.

En 2006, la Universidad es acreditada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) en las áreas de docencia de pregrado y gestión institucional. Ese mismo año, la casa de estudios llega a Santiago para iniciar sus actividades académicas en 2008.

En 2007 vuelve a la rectoría el Doctor Guido Meller Mayr y la prorectoría es asumida por Luis Ernesto Videla Berguecio, ingeniero comercial, con postgrado en Standford University, y una destacada trayectoria profesional.

Uno de los principales hitos de este período fue la obtención de la Acreditación Institucional por un período de tres años, logro que viene a reconocer los grandes avances alcanzados por la Universidad en la ejecución de su Plan de Desarrollo Institucional.

Además, en esos años, mediante un convenio de muy largo plazo, la Universidad adquiere el derecho a instalarse en el histórico recinto que, por casi un siglo, ocupara el prestigioso Santiago College en la comuna de Providencia.



En el segundo semestre de 2009, asume la rectoría de la Universidad, el profesor Ricardo Riesco Jaramillo, Doctor en Geografía y ex vicerrector académico de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Este es el año en que la carrera de Medicina se acredita por cuatro años y, en virtud de nuevos convenios, la Universidad consolida una completa y compleja red de campos clínicos para sus numerosas carreras de la salud. Asimismo, acredita todas sus carreras de Pedagogía.

Un momento de prueba extrema para la institución fue el terremoto del 27 de febrero y el accidente aéreo en que pierden la vida cuatro de los principales directivos de la Universidad, quienes acudían a Concepción en ayuda de estudiantes y funcionarios afectados por esta catástrofe. Se conforma un nuevo equipo directivo que aborda la tarea de dar continuidad al Plan de Desarrollo Institucional. Este se propuso, el año 2007, consolidar una universidad de calidad que proyecta tener 30 mil estudiantes al año 2018.

Entre 2011 y 2013 la Universidad avanza decidida y exitosamente en la acreditación de parte importante de sus programas de pregrado, y en 2012 renueva su Acreditación Institucional, esta vez por cuatro años, hasta septiembre de 2016. Asimismo, se refuerza la dirección académica bajo la conducción del Doctor en Economía Agrícola y de los Recursos Naturales, profesor Óscar Cristi Marfil, ex rector de la Universidad de los Andes.

En 2014 asume la rectoría el ingeniero comercial, profesor Hugo Lavados Montes, quien cuenta con una destacada trayectoria como economista, académico, ministro de Estado, investigador y consultor. Se destaca su amplio y reconocido ejercicio como profesor universitario, y en altos cargos en el ámbito público y privado. Se desempeñó como Ministro de Economía entre los años 2008 y 2010. El rector Lavados asume como desafíos consolidar los logros alcanzados en estos años, junto con fortalecer el proceso de desarrollo de la Universidad, focalizando el esfuerzo institucional en los resultados del aprendizaje de sus estudiantes.

Hoy la Universidad San Sebastián cuenta con 26 años de trayectoria y más de 27 mil estudiantes, de los cuales el 85% estudia en una carrera acreditada y el 92% posee algún tipo de beca, beneficio o CAE. Su oferta académica contempla 34 carreras de pregrado y 4.880 académicos, los cuales ya han formado a más de 22 mil egresados. De este modo, la Universidad continúa su consolidación y desarrollo, centrando su Proyecto Educativo en el estudiante, a través de la inspiración de los valores del humanismo cristiano para hacerse cargo de la diversidad y la búsqueda de oportunidades que caracterizan a la actual juventud chilena.



1.3 Proceso de Planificación - Logros Alcanzados

La Universidad mantiene un ejercicio continuo de planificación tanto de la institución como de sus unidades y estamentos, logrando así definir sus metas y logros esperados de mediano y largo plazo, y proponiendo las estrategias para lograrlos en virtud de los análisis internos y externos que se realizan periódicamente. Lo anterior permite establecer los acentos y prioridades del quehacer institucional en un ejercicio en que además se procura involucrar en distintas instancias a sus cuerpos colegiados, como son el Consejo Superior y los Consejos de Facultad.

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) define un marco estratégico global para el desarrollo de la institución y es un referente para los planes propuestos por sus unidades, pero a la vez se nutre del ejercicio de planificación de las mismas y de sus objetivos para integrar su quehacer y logros esperados (Figura 1.1). De esta manera, se garantiza que los planes de las unidades están alineados con los propósitos institucionales, como también que sus objetivos e indicadores sean consistentes y permitan tributar a los planes institucionales.

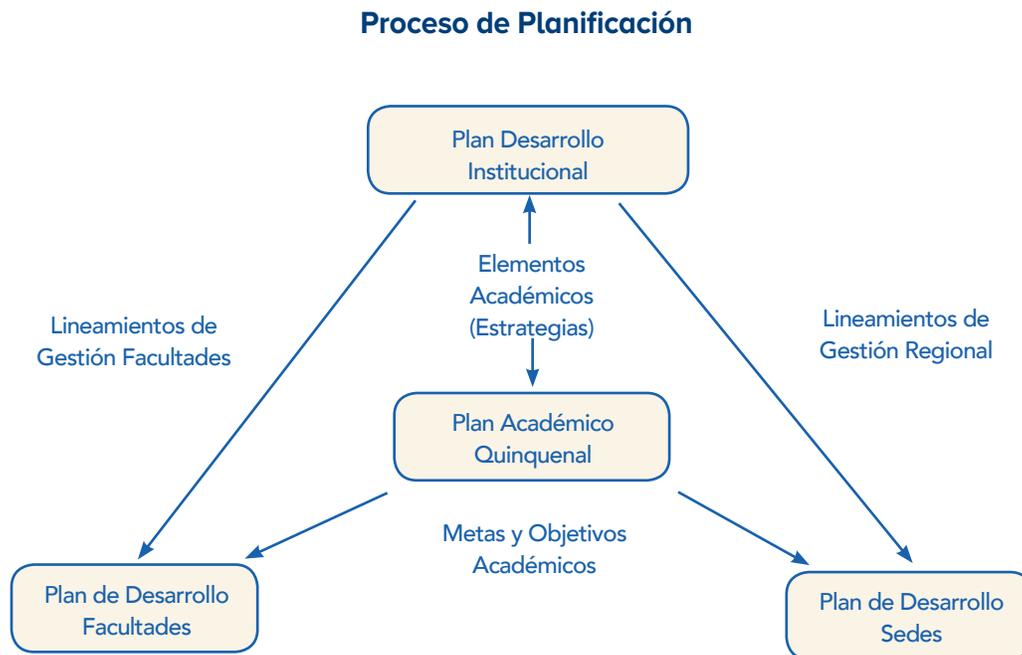
Un vector trascendente del desarrollo institucional son los lineamientos estratégicos académicos definidos por la Vicerrectoría Académica en el Plan Académico Quinquenal (PAQ), el cual orienta principalmente el quehacer de las unidades fundamentales de la Institución, sus Facultades. De esta manera, el PAQ permite contar con una orientación clara de las prioridades del desarrollo académico las cuales a su vez se ven reflejadas naturalmente en este Plan de Desarrollo Institucional.

Es así como a propósito de los lineamientos del PAQ y del PDI, las Facultades construyen sus planes de desarrollo en consecuencia con los lineamientos académicos y de gestión institucional. Adicionalmente, las Facultades a través de sus procesos de evaluación y planificación impulsan aquello que les es propio de sus áreas del conocimiento, expresando sus objetivos y logros esperados en los Planes de Desarrollo de Facultad (PDF) existentes y en desarrollo.

Por su parte, y dado el contexto geográfico en que la Universidad se ha emplazado y el impacto que ha logrado en el desarrollo regional, las Vicerrectorías de Sedes también están llamadas a contar con Planes de Desarrollo que permitan, en primera instancia, contribuir en la correcta implementación del PAQ y PDI en los ámbitos que le competen, pero asimismo expresar sus objetivos y logros esperados en el contexto de su ámbito regional en que se desenvuelven en Planes de Desarrollo de Sede (PDS).

La Figura 1.1 grafica la lógica de integración de los planes de desarrollo de los distintos estamentos. A ello se suman otros planes existentes u otros en desarrollo que abordan distintos ámbitos institucionales. Uno de ellos es el Plan de Mejora Institucional (PMI) que entregó lineamientos en respuesta al proceso de acreditación institucional anterior y que, sin duda, será un insumo importante del proceso de acreditación institucional en el 2016.

FIGURA 1.1 Integración de Planes Institucionales



Evaluación del Desarrollo - PDI 2012-2015

En concordancia con los objetivos estratégicos, indicadores y metas propuestas en los planes institucionales anteriormente descritos, la Universidad ha tenido en el período logros importantes en los cinco ámbitos definidos en su Plan de Desarrollo 2012-2015. Particularmente, bajo las directrices del PAQ, los logros del área académica le ha significado un reconocimiento en rankings a nivel nacional.

En efecto, la creciente productividad en investigación le ha permitido destacar en el ranking Emol-Universitas 2014 donde la USS pasó de ser considerada como una institución exclusivamente “docente” a una “docente con proyección en investigación”.

Otra evidencia de sus logros y desarrollo es el posicionamiento en el ranking de América Economía, en que se describe un crecimiento orgánico de la institución destacando el avance relevante en la posición del ranking – de un lugar 29° al 23° – gracias a su crecimiento sin mermar otros indicadores como la calidad académica de los docentes.

En la siguiente tabla se presentan algunos de los resultados relevantes de acuerdo a los ámbitos definidos para el Plan de Desarrollo 2012-2015.

**TABLA 1.1 Resumen de indicadores y logros del PDI en el período 2012-2015**

ÁMBITO	INDICADOR	2012	2015
Estudiantes	N° Estudiantes – Nivelación Inicial (CREAR)	1.687 (27%)	3.498 (59%)
	N° Estudiantes – Nivelación Continua (CREAR)	1.153	2.568
	Centros de Estudiantes (CCEE)	34	83
	Estudiantes con Becas Internas	13.468	14.855
	Estudiantes con Becas Externas	3.091	8.013
	Estudiantes con CAE	16.346	20.963
Docencia	N° Académicos Jerarquizados	412	1.174
	N° Académicos con Herramientas Pedagógicas	1.059	1.888
	N° Campos Clínicos	241	392
	Estudiantes / JCE	24	16
	JCE – Contrato Regulares	525,7	744,6
	% Académicos \geq ½ Jornada (Presencial)	22%	33%
	Armonización de Carreras (% Asignaturas)	3,30%	78,10%
Desarrollo Organizacional	N° Carreras Acreditadas	15	23
	% Estudiantes en Carreras Acreditadas	55%	85%
	N° Académicos Regulares	651	953
	N° Personas USS (Administrativos)	717	1087
	Business Intelligence (BI) – VRPDIVRAE	-----	Implementado
	Implementación ERP Banner	Académico	Académico + Financiero
Desarrollo Institucional	N° Estudiantes Pregrado (Total)	24.003	27.075
	N° Estudiantes Pregrado (Nuevos)	6.323	6.250
	PSU Promedio	553	554
	N° Estudiantes Postgrado	328	1.663
	Publicaciones ISI	17	145
	N° Proyectos Colaborativos (VcM)	3	166
	N° Estudiantes – Proyectos Colaborativos (VcM)	233	5.833
	N° Académicos – Proyectos Colaborativos (VcM)	4	369
	N° Actividades de Extensión Académica (VcM)	58	564
	Monto - Endeudamiento	\$104.434 MM	\$70.877 MM
	M ² Construidos	179.825	216.895
Egresados	N° Egresados	12.852	22.004
	N° Titulados	10.747	18.645
	Plataforma de Egresados	-----	Implementada
	N° Estudiantes – Contactabilidad	7.968	12.542
	Empleabilidad (Estudio Bi anual de Egresados)	84,20%	91,8% ⁽¹⁾

¹ Estudio bianual realizado el 2014

De acuerdo a los indicadores de la Tabla 1.1, se observan los esfuerzos institucionales con iniciativas de apoyo a los Estudiantes tanto en lo académico a través de la cobertura de nivelación inicial y continua, así como en lo financiero con el apoyo con becas internas y en el acceso a becas y financiamiento externo. También se observan los avances alcanzados con la formalización de los centros de estudiantes propiciados por la institución.

En el ámbito de la Docencia se logra un importante crecimiento en el desarrollo del estamento académico, tanto en cantidad como en calidad y perfeccionamiento pedagógico, en la provisión de Campos Clínicos para el área de la salud – área de importante peso institucional – y la profundización progresiva del proyecto educativo en el área curricular.

El crecimiento y Desarrollo Organizacional se ve claramente reflejado en el aseguramiento de la calidad a través de los destacados resultados de acreditación de carreras de pregrado, el crecimiento de los estamentos académicos y administrativos, y la implementación de herramientas tecnológicas para la gestión de la organización.

En el ámbito de Desarrollo Institucional se observa el crecimiento esperado en el pregrado (total de estudiantes) con un matrícula nueva estable y sin detrimento del puntaje PSU, y un crecimiento sustancial del postgrado. Asimismo, los resultados en los ámbitos de investigación e indicadores asociados a Vinculación con el Medio (VcM) son, sin lugar a duda, notables y han permitido mejorar la posición relativa de la USS en los ranking nacionales como ya se ha mencionado.

Finalmente, los logros alcanzados en el ámbito de Egresados es igualmente significativo, con un especial esfuerzo en lograr una mayor contactabilidad, alcanzada gracias a la implementación de una plataforma específica para el manejo del área central como de las unidades, que permite monitorear sistemáticamente a nuestros egresados y su empleabilidad.

Seguimiento del PDI – BSC 2012-2015

La metodología de seguimiento utilizada para el PDI 2012-2015 a nivel institucional es la de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC) que permite analizar anualmente los resultados de la institución desde 4 perspectivas: (i) Propuesta de Valor para los Stakeholders, (ii) Sustentabilidad Financiera, (iii) Procesos Internos y (iv) Aprendizaje y Crecimiento.

Los principales resultados del BSC del PDI 2012-2015 se muestran en la siguiente figura. En general, en este período se logró un amplio despliegue y profundización del Proyecto Educativo, un claro fortalecimiento del cuerpo académico, un desarrollo sustantivo del aseguramiento de la calidad y la acreditación de carreras, crecimiento del postgrado y la investigación, y avances destacables en materia de Vinculación con el Medio entre otros aspectos. Cabe destacar que este seguimiento anual permite tanto a la Institución como a sus unidades evaluar sus resultados según sus objetivos estratégicos, discutir la inclusión o eliminación de indicadores, como así mismo el replanteamiento de las metas esperadas.

**Figura 1.2. Evaluación del BSC 2012-2015 (% Cumplimiento de Metas)**

	2012	2013	2014	2015
PROPUESTA DE VALOR PARA STAKEHOLDERS	127,4%	110,3%	120,9%	105,9%
Oferta y desarrollo académico	123,0%	131,5%	130,0%	130,5%
Avance curricular	146,7%	112,6%	129,5%	108,0%
Apoyo estudiantil	137,2%	101,2%	120,2%	90,8%
Vida universitaria	143,0%	112,3%	106,6%	104,5%
Vinculación con el medio	76,3%	82,6%	115,4%	104,2%
Empleabilidad de egresados	123,6%	99,0%	122,6%	84,7%
SUSTENTABILIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL	124,1%	113,5%	94,8%	100,8%
Cumplimiento de metas financieras anuales	130,1%	116,9%	93,5%	101,0%
Plan financiero - Largo plazo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
PROCESOS INTERNOS	93,3%	83,6%	94,2%	105,3%
Recursos docentes	115,3%	90,5%	98,3%	98,3%
Innovación en docencia	79,7%	0,0%	105,0%	120,5%
Sistemas y manejo de información	63,3%	60,0%	96,7%	73,3%
Aseguramiento de la calidad	80,9%	134,8%	103,1%	98,7%
Fidelización de los egresados	90,7%	78,1%	63,4%	149,5%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	104,7%	85,9%	92,2%	106,6%
Calificación y formación del cuerpo académico	71,3%	69,4%	73,4%	90,9%
Gestión de personas	132,6%	99,6%	107,9%	114,5%
EVALUACIÓN FINAL	118,0%	103,0%	112,0%	106,0%

Según se muestra en la Figura 1.2, para la perspectiva de propuesta de valor para stakeholders se logró y superó consistentemente el cumplimiento de indicadores en todos los conceptos. El cumplimiento sobresaliente en oferta y desarrollo académico responden a la consistencia en resultados de admisión, crecimiento del área de postgrado por sobre las metas originales y resultados destacados en el ámbito de investigación, particularmente en producción científica. Las áreas de impacto en los estudiantes referidos a su avance curricular, fomento de la vida universitaria y representatividad colectiva, y apoyo estudiantil lograron también un sobresaliente resultado. El apoyo en financiamiento y otros beneficios fue destacable, mientras que la participación de estudiantes en actividades organizadas tanto a nivel

institucional como en cada sede fue menor a la esperada. Los lineamientos y políticas desarrolladas en Vinculación con el Medio permitieron alinear el resultado obtenido con el resto de los conceptos de esta perspectiva, superando así con creces el menor cumplimiento observado en el 2012-2013. Finalmente, los indicadores referidos a la contactabilidad y actividades con egresados - en pos de su empleabilidad futura - bajó en su cumplimiento para el 2015, no así la empleabilidad observada y medida de nuestros egresados.

En sustentabilidad financiera, se mantiene el cumplimiento tanto de las metas financieras esperadas como de la planificación a largo plazo. Para el primer concepto de la perspectiva, el buen control y seguimiento de los presupuestos permitió cumplir con las metas de ingresos, gastos e inversiones anuales. Se debe destacar que gracias a dicho cumplimiento la institución ha logrado cumplir con sus obligaciones financieras y disminuir su nivel de endeudamiento en forma importante consecuentemente con lo planificado. Además, respecto a la planificación de largo plazo, la Institución ha ido desarrollando un trabajo metódico y continuo en la definición de estándares en la implementación de la carreras, provisión de académicos según indicadores, entre otros.

En procesos internos, se enfrentó una mayor complejidad en la implementación de iniciativas en innovación por el retraso de la armonización curricular (superado el 2014) y en la implementación de sistemas y manejo de la información por la reprogramación de desarrollo de plataformas consideradas originalmente en el plan. Es importante destacar particularmente los resultados de acreditación en que alcanzamos el cumplimiento de los logros esperados tanto en cantidad de programas como en años promedio.

Finalmente, en aprendizaje y crecimiento, si bien la gestión de personas superó el cumplimiento de logros esperados por la implementación de mayor cantidad de beneficios y cobertura de nuestros estamentos, se observó cierto retraso en los logros en calificación y formación del cuerpo académico. Lo anterior permitió generar una alerta para redirigir esfuerzos y recursos logrando con ello mejorar sustancialmente el cumplimiento de logros esperados en materia de jerarquización académica, y en el desarrollo de definiciones y políticas de calificación académica para el 2015.

La cantidad de indicadores que fueron medidos para el BSC superaron los 120 en promedio en el período de evaluación 2012-2015. Como parte del proceso de evaluación del BSC, algunas metas debieron ser modificadas aumentando el valor esperado en la mayoría de los casos según el resultado obtenido el año anterior. Otros indicadores fueron desechados por su cierre (metas de implementación de procesos) o nuevas definiciones o cambios de criterio de evaluación de logros de las unidades relacionadas.

En resumen, la Institución ha sido capaz de cumplir con sus objetivos, metas y logros esperados en los ámbitos del Plan de Desarrollo definido que se cierra, mostrando un cumplimiento consistente para el período, pero más aun demostrando su capacidad para analizar sus resultados en contexto y reorientar sus esfuerzos, y enfrentar así el nuevo desafío consignado en su PDI 2016-2021.







2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES

2.1 Misión

La Universidad establece como uno de sus compromisos fundamentales, la formación disciplinar y valórica de profesionales competentes, responsables y honestos, en una atmósfera académica de reflexión y rigor. Asimismo, asume como una de sus mayores contribuciones al desarrollo del país, el ofrecer espacios para promover la integración social, el progreso personal y profesional, la movilidad y el desarrollo integral de los miembros de su comunidad universitaria.

La Universidad busca alcanzar niveles crecientes de desarrollo, en un contexto de calidad, inspirada en la vocación por el trabajo bien hecho, el espíritu de superación y el reconocimiento del mérito individual.

La Universidad reconoce a la persona humana como un ser único e irrepetible, dotado de una dignidad superior, a partir de su condición de ser el único sujeto libre, inteligente, con voluntad, y con un sentido trascendente de la vida. De esta visión valórica se desprende el compromiso de la comunidad universitaria con la sociedad, y su afán por vincularse, servir y acompañar de manera solidaria a las comunidades de su entorno.

2.2 Visión

La Universidad San Sebastián aspira a ser reconocida por su capacidad de desarrollo institucional y por el valor de su Proyecto Educativo que, a partir de su inspiración cristiana, promueve el cultivo del conocimiento disciplinar, la formación profesional y el desarrollo integral de sus estudiantes, para que puedan mejorar sus vidas, y contribuir como buenos profesionales y ciudadanos al bien común del país.

2.3 Valores Institucionales

Búsqueda de la verdad

La Universidad San Sebastián cultiva y fomenta una búsqueda apasionada de la verdad, de manera científica, pluralista, múltiple y armónica; que se forja en una colaboración sincera y fructífera entre todos quienes la integran. Buscar la verdad sin parcelaciones ni reduccionismos, respetando las ideas de todos, escuchando y ejerciendo el derecho a expresar las nuestras. Hacemos no sólo lo mejor, sino todo lo que esté a nuestro alcance para buscar, construir y resolver, en beneficio de nuestra sociedad.

Vocación por el trabajo bien hecho

Esta vocación se expresa en la mejora continua de los servicios, de la academia y en una preocupación permanente por los detalles. Por ello, ponemos la mayor dedicación a cada tarea emprendida, sea grande o pequeña y nos ocupamos por conseguir el mejor de los resultados.



Honestidad

Cada uno de los miembros de la Universidad San Sebastián, debe ser ante todo una persona proba, recta y justa, con una disposición permanente a la búsqueda de la verdad. Esta forma de proceder, procura por medio del ejemplo, el actuar correcto y coherente entre lo que se piensa, dice y hace.

Responsabilidad

Somos responsables por nuestro entorno, por la sociedad y por el cumplimiento de los compromisos contraídos. La palabra comprometida tiene, para nosotros, la fuerza de un contrato y lo cumpliremos. Asumimos las consecuencias de nuestras palabras, actos y decisiones.

Solidaridad

Nos sentimos responsables de los sueños y necesidades de los demás. Respetamos a cada persona en su dignidad y su singularidad. Nos esforzamos por aportar al bienestar de nuestra sociedad. El dolor ajeno nos afecta y nos llama a empeñarnos a ayudar con más fuerza cada día.

Alegría

Formar parte de la Universidad San Sebastián constituye una oportunidad de desarrollo personal y profesional, se disfruta de un ambiente cálido y fraterno. Nuestra disposición siempre es optimista, con buen humor y acogedora. Son bienvenidos todos los puntos de vista expresados con fundamento, claridad y respeto.

Superación

No nos conformamos con las metas logradas, buscamos siempre algo mejor. Los desafíos alcanzados hoy son el punto de partida de nuevos desafíos. Somos líderes, emprendedores, asumimos riesgos, soñamos e innovamos. Creemos en el trabajo en equipo, la superación se demuestra con la perseverancia, fortaleza y resistencia ante las adversidades. Soñamos con grandes cosas, arriesgándonos en la búsqueda de respuestas innovadoras y creadoras.







3. PROYECTO EDUCATIVO

Los principales propósitos del Proyecto Educativo (PE) de la Universidad San Sebastián son presentar y definir la identidad formativa de la institución, orientar el proceso formativo y la práctica docente, así como también orientar la formación y desarrollo de los académicos y la gestión de la docencia que entregan. A su vez, el PE se enmarca dentro de los principios y definiciones expresadas en la misión, la visión, los valores institucionales y aquello definido como nuestro sello institucional – el Sello USS.

En efecto, el sello USS considera la formación de profesionales con las competencias pertinentes a los requerimientos del ejercicio de su profesión; que comparten los valores institucionales y demuestran actitudes que los disponen a ser personas de bien; poseedoras de una permanente disposición al aprendizaje continuo, la búsqueda del crecimiento como persona y comprometidos con el mejoramiento de la sociedad. En particular, el sello USS se expresa curricularmente en cursos específicos permitiendo a los estudiantes vivir experiencias formativas en las que se consolida el foco en la innovación y emprendimiento, la diversidad y respeto del ser humano desde un enfoque humanista cristiano y la ética en el desarrollo profesional.

Desde los inicios de su implementación en el año 2009, el PE ha definido y reconocido su foco en el estudiante y su aprendizaje, en un enfoque formativo que sea capaz de acoger y asumir la diversidad de oportunidades educativas, sociales, culturales y económicas de los estudiantes que ingresan a la Universidad.

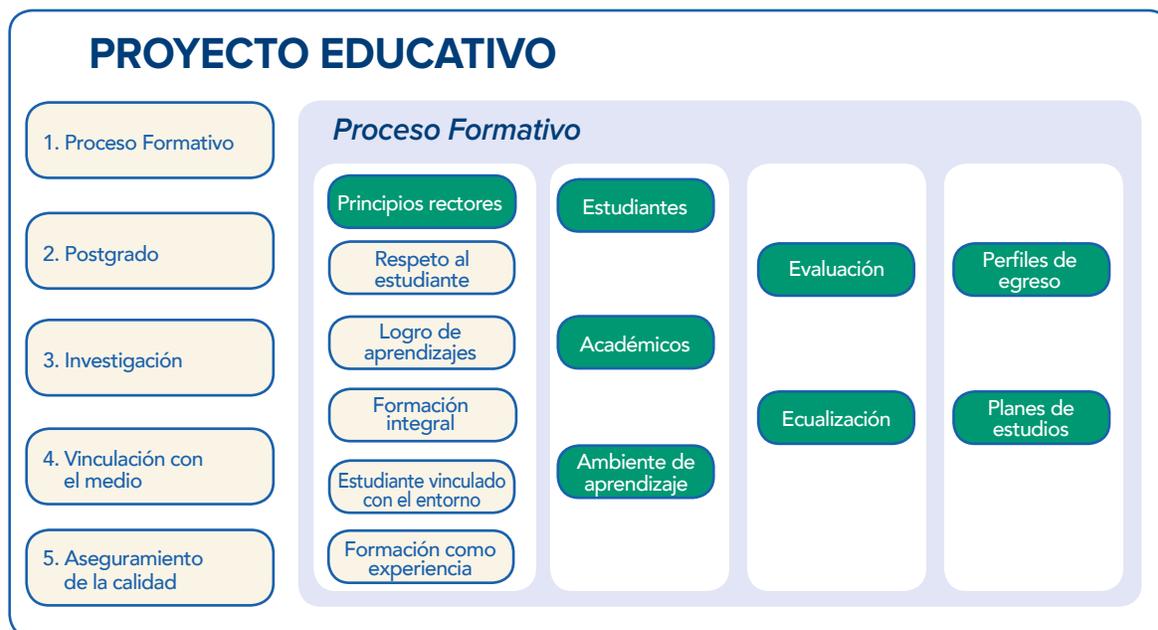
De este modo, el PE debe acoger a una diversidad de estudiantes, en el seno de una comunidad universitaria que aporta con un proceso académicamente válido, pero a la vez vinculado al entorno y orientado al logro de egresados íntegros, competentes y solidarios.

Es así como, el PE no sólo se refiere a aquello propio del proceso formativo en sí, sino también al desarrollo del área de postgrado como parte de la estructura formativa, la investigación y su aporte a la formación, la vinculación con el medio entendida en su bidireccionalidad aplicada en el ejercicio de la docencia y el aseguramiento de la calidad como un compromiso hacia nuestros estudiantes y en el quehacer de todos los integrantes de la institución.

En concordancia con lo anterior, el desarrollo futuro de la oferta de la institución debe analizar oportunidades en los niveles técnico y profesional, así como en educación continua. Esto es importante para el país y para las personas que desean tener educación de nivel superior, sobre todo considerando a quienes trabajan. Por lo tanto, se han iniciado los estudios pertinentes para abordar programas de este tipo, y en jornadas vespertinas. Con ello, la USS se propone ampliar su contribución social, favoreciendo siempre a aquellos sectores que buscan acceso a un mayor desarrollo profesional y niveles de educación más altos.

La Figura 3.1 presenta un esquema que sintetiza las áreas que aborda y define el PE, y en particular los principios rectores, actores y componentes del proceso formativo.

FIGURA 3.1: Esquema de síntesis del Proyecto Educativo USS.



3.1 Proceso Formativo

Los cinco principios rectores son el primer elemento dentro de las definiciones y componentes del proceso formativo como se muestra en la Figura 3.1. Así, el primer principio rector es el respeto por el estudiante y su forma de aprender, lo que se traduce en el diseño, implementación y evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje para acoger las condiciones de ingreso de nuestros estudiantes y adecuar las estrategias y recursos de enseñanza para favorecer la generación de oportunidades de desarrollo.

El segundo principio rector es la enseñanza enfocada al logro de los aprendizajes en que - reconociendo las condiciones personales y académicas de entrada de los estudiantes, así como su desarrollo anterior a la enseñanza formal – la gestión académica procura atender dichas características y desafía a la co-construcción entre estudiante/académico/universidad. Dicha co-construcción busca entregar una formación con énfasis en el logro de aprendizajes que potencien o expresen lo mejor de cada estudiante. Esto se aplica en toda la experiencia del estudiante en su paso por la Universidad, partiendo por la aplicación y uso de instrumentos de caracterización de ingreso, la agregación de valor en el transcurso de su proceso formativo del pregrado, una evaluación gradual que finalmente puede interpretarse en términos de resultado al perfil de egreso, y que por extensión también aplica a las etapas posteriores de formación continua y programas de postgrado.

El tercer principio rector se refiere al compromiso institucional en la formación integral de los estudiantes, entendida como una formación complementaria y transversal a los programas, cuyas asignaturas y actividades buscan apoyar el desarrollo del estudiante y que atienda a la totalidad de la persona en su desarrollo personal, social y ético, en contacto con la ciudadanía en la que se desenvuelve con una participación activa y solidaria.



El cuarto principio rector entiende al estudiante como una persona vinculada a la comunidad universitaria y a su entorno, y cuya formación debe propender el ejercicio de su profesión como ciudadanos comprometidos y responsables, conscientes de que sus decisiones influyen en las vidas y bienestar de otras personas e instituciones. Esta tarea se materializa a través de propiciar un vínculo significativo de los estudiantes con sus académicos y su entorno, en un ambiente de aprendizaje que busca irradiar su influencia más allá de lo estrictamente académico en un contexto de una formación humana y trascendente, en línea con los valores institucionales y su inspiración cristiana.

Finalmente, el quinto principio rector sintetiza un aspecto básico de cómo se comprende la formación en la USS, esto es, un enfoque que apela a la experiencia más allá del logro de resultados de aprendizaje y a los desempeños esperados. Así, se debe propiciar una cultura de la valoración de la experiencia y su significado, en que la autoevaluación permita la retroalimentación para una mayor conciencia del aprendizaje y de su relación con el entorno. Por su parte, los académicos contribuyen a la calidad de este proceso del estudiante desde la intencionalidad de sus decisiones y acciones, el acompañamiento y la retroalimentación de los procesos evaluativos.

Los actores del proceso formativo son tanto el estudiante entendido como una persona humana única e irrepetible, dotada de libre albedrío y voluntad, e integrante de una sociedad; así como el académico en su dimensión docente y con las competencias en sus disciplinas y en lo pedagógico, con atributos humanos y formación profesional, comprometidos, creativos y colaborativos capaces de trabajar en equipos y grupos pluridisciplinarios.

Otro componente del proceso formativo es el ambiente de aprendizaje, ya que dicho proceso se desarrolla en un encuentro intencionado y transformador entre académicos y estudiantes. La preocupación de la institución a este respecto no sólo se traduce en la generación de los espacios físicos apropiados para el aprendizaje como laboratorios, bibliotecas, salas de estudio, salas de clases, implementación tecnológica de apoyo a la docencia, etc., sino también en el cultivo de un clima interpersonal coherente con los valores y sello institucional.

La evaluación de los aprendizajes es otro componente clave entendido como un proceso en sí y no sólo como una acción. Dicho proceso es permanente, continuo, sistemático y formativo, que califica periódicamente los logros de los aprendizajes y que genera evidencia de los avances en los estudiantes. La evaluación en la USS privilegia la claridad de criterios y la retroalimentación del estudiante, e indirectamente permite evaluar la mejora y actualización de los planes de estudio y perfiles de egreso. Asimismo, la periodicidad y sistematización definida en este proceso permite una evaluación oportuna y el uso de dispositivos como la Alerta Temprana, que apoya a las carreras y comunidades académicas en la toma de decisiones. La evaluación de los aprendizajes se entiende entonces como una experiencia permanente del estudiante, así como una herramienta retroalimentadora y formativa para el académico.

La ecualización se basa en la directriz institucional de ofrecer oportunidades equivalentes a todos sus estudiantes particularmente al considerar la presencia regional de la institución como también a los contextos culturales y socioeconómicos que los caracterizan. Un elemento clave que contribuye a la gestión académica para la ecualización se refiere a planes de estudio y programas de asignaturas ecualizados, consistentes y consensuados, que a su vez se reflejan en una Matriz de Implementación Curricular (MIC), garantizando estándares de condiciones para la docencia. Otro dispositivo de aseguramiento

de equalización son las Evaluaciones Nacionales Transversales (ENT), sistema de evaluación periódico (semestral), de carácter obligatorio, y promovido principalmente en asignaturas de carácter troncal que permiten cautelar el proceso de formación disciplinar.

Finalmente, los componentes de perfiles de egreso y planes de estudios permiten declarar los rasgos que caracterizan al egresado USS de cada carrera de pregrado (perfil), al cual se tributa a través de asignaturas y otras actividades pedagógicas organizadas en las líneas curriculares expresadas en los planes de estudio. Cada asignatura se expresa en resultados de aprendizaje (RdA) en cuyo programa se ha vigilado tanto la consistencia interna como su articulación efectiva con otras asignaturas. Las líneas curriculares consideran conjuntos y subconjuntos de disciplinas básicas y profesionales distintas para cada carrera o similares para carreras afines.

3.2 Postgrado y Educación Continua

La USS genera oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, a través de un conjunto importante de programas de magíster profesionales, especialidades, diplomados y postítulos, que procuran responder a las demandas del entorno, y que, a su vez, permiten potenciar las fortalezas institucionales por áreas y las experiencias positivas de desarrollos anteriores.

En la estructura curricular declarada se distinguen dos ciclos en el pregrado (uno inicial y uno académico-profesional), y un tercer ciclo referido al postgrado que puede comenzar, como en el caso de los magísteres, al momento de la licenciatura en forma simultánea y al año previo a la titulación profesional.

En el área de postgrado, se busca ofrecer a profesionales programas que den respuesta a sus necesidades de profundización de conocimientos y a nuestros estudiantes trayectos pertinentes, eficientes e interesantes que les permitan avanzar a través de una red de educación en el curso de su vida.

En términos de Educación Continua se trata de intencionar un desarrollo armónico y gradual en un diálogo constante con las necesidades de la sociedad y de los egresados en un perfeccionamiento continuo y atingente a su profesión.

El postgrado y la educación continua en los últimos cinco años han mostrado un avance considerable por sobre lo originalmente contemplado, prácticamente triplicando la oferta de programas a nivel de magíster, postítulos y diplomados, y quintuplicado la cantidad de estudiantes, la cual supera los 2.500 estudiantes al 2015 (más de 1.600 estudiantes en programas de postgrado y 900 estudiantes en programas de especialización en educación continua). Dicho avance ha sido además consecuencia de la mayor complejidad académica que ha ido adquiriendo la Universidad y de las estrategias desplegadas para cumplir con las exigencias que esto conlleva para la institución.

A propósito de este desarrollo y su proyección esperada como parte de la estrategia en el Plan de Desarrollo, el área se plantea el desafío de un crecimiento progresivo y transversal con sustentabilidad académica y económica, en consonancia con las exigencias del medio universitario.



Así entonces, el área se plantea como desafío generar una mayor diversidad de programas que permitan representar transversalmente a las facultades, y mantener su compromiso regional acercando programas de calidad certificada a todas sus sedes. Lo anterior, permite vincular a la Universidad con las realidades productivas en las cuales ella se inserta y a su vez exige considerar la acreditación de calidad en el mediano plazo de sus programas de Magíster y de Especialidades Médicas y Odontológicas.

Bajo este lineamiento, se requiere contemplar un soporte institucional que sea capaz de proveer los servicios requeridos para entregar una experiencia formativa acorde con lo requerido por el medio, dentro del marco regulatorio nacional y del PE institucional. También se hace necesario establecer progresivamente las estructuras necesarias al interior de la Facultades para un desarrollo armónico y que asegure la sustentabilidad académica y económica del proyecto.

En el contexto del PE, el desarrollo del área además se entiende en concordancia con las líneas prioritarias de investigación que la Universidad ha definido en este plan, procurando establecer una adecuada articulación entre el pre y el postgrado permitiendo entonces a sus egresados de las carreras de pregrado seguir especializándose en su propia casa de estudios.

3.3 La Investigación y su Aporte a la Formación

La Universidad promueve en sus equipos académicos el cultivo del conocimiento a través de la investigación propias de sus áreas académicas y profesionales, y cuya actividad científica busca también apoyar el proceso formativo de los estudiantes y fomentar el componente investigativo de los planes de estudios para entregar mejores herramientas para el desarrollo profesional de los egresados.

El desarrollo de la investigación en la USS ha dado respuesta a los análisis de elementos externos y a las necesidades propia de las carreras, y han estado orientadas al conocimiento profesional de la docencia y al desarrollo de áreas como la historiográfica, la biomedicina molecular, la investigación clínica y la innovación y emprendimiento entre otros.

Los esfuerzos institucionales han decantado en la creación de unidades naturalmente de apoyo para la productividad en investigación como Departamentos, Centros e Institutos al interior de sus Facultades, como también de la creación de mecanismos de incentivos personales y colectivos para publicaciones y proyectos que han permitido integrar una mirada interdisciplinaria e internacionalizada en el desarrollo de la investigación.

En particular, la estrategia en materia de investigación del PAQ incorpora como uno de los 10 pilares estratégicos el potenciar el desarrollo de actividades de investigación focalizada, de alto impacto, efectuada por académicos de calidad, y cuyos resultados den origen a publicaciones en revistas científicas indexadas (WoS ex-ISI / SciELO / Scopus) y a la adjudicación de proyectos externos.

En esta línea, la Institución decidió incorporar a contar del año 2014 y de manera paulatina, académicos con grado de Doctor y con productividad científica reciente y relevante para que, con dedicación preferente a la investigación, conformen núcleos de alta productividad. A ellos se suma otro contingente

numeroso de académicos que destinan una parte de su jornada al desarrollo de proyectos de investigación adjudicados con financiamiento interno o externo.

Gracias a este esfuerzo, la USS se ha adjudicado 5 proyectos MECESUP, los que han logrado los objetivos planteados pero que a la vez han generado impactos positivos más allá de la unidad o unidades directamente involucradas, esto es, a nivel institucional : (i) "Diseño de un Sistema Permanente de Nivelación de Competencias Básicas para Estudiantes de primer año de la Facultad de Educación, desde un enfoque ontogénico"; (ii) "Programa Nivelación Habilidades Académicas Básicas y de Acompañamiento", (iii) "Articulación Curricular e Innovación del Proceso de Enseñanza Aprendizaje en la Facultad de Odontología"; (iv) "Innovación con Simuladores Virtuales para Lograr Aprendizaje Significativo en Técnicas de Imágenes, en Estudiantes de Tecnología Médica de la Universidad San Sebastián"; y (v) "Fortalecimiento de la Articulación Curricular e Innovación en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje con Foco en el Perfil de Egreso de la Carrera de Arquitectura de la USS".

Otra evidencia del avance en materia de investigación se observa en los resultados obtenidos en proyectos con financiamiento externo: el 2015 logró adjudicarse 12 proyectos en las líneas CORFO, GORE FIC, CORFO Innovación y FONDECYT.

Se suma a lo anterior, el importante incremento en productividad académica a través de publicación indexadas (WoS, ex-ISI) las que aumentaron desde 23 el año 2013 a 155 al cierre del año 2015.

Nuevos desafíos en investigación USS

Para la evolución de las áreas de investigación, la USS a través de la Dirección de Investigación (DIUSS), considera focos estratégicos a desarrollar progresivamente de acuerdo a los lineamientos del Proyecto Educativo y en concordancia con las estrategias ya desplegadas desde el PAQ. Lo anterior se refiere a acciones intencionadas que propicien el contacto con el pregrado, una mayor calidad académica, una producción científica sustentable y un crecimiento armónico de nuestras sedes en el ámbito de la investigación.

El contacto directo de la investigación científica en el pregrado se ve reflejado en la iniciativa de un concurso interno a partir del 2016 que premia la participación de estudiantes de pregrado que realicen tareas colaborativas en proyectos pertenecientes a investigadores USS. En líneas generales este concurso considera: al estudiante y sus logros en el pregrado, al investigador tutor (su carrera académica, producción y redes científicas) y finalmente el proyecto que vincula al estudiante y su tutor. De esta manera se pretende que permee el quehacer de la investigación al ámbito del pregrado y con esto generar una cultura de investigación articulada con la experiencia del alumnado, ya que permitirá mayor asistencia a laboratorios, seminarios, charlas de interés científico general, etc.

Por otra parte, la generación de núcleos de investigación consolidados y en resonancia con las líneas de investigación existentes en la Universidad, se ve reflejado en las acciones de la DIUSS : (i) impulsando el contacto entre investigadores de la institución a través de concursos de investigación interno favoreciendo la interdisciplina, el trabajo colaborativo interfacultades y en equipo en general; (ii) promoviendo la participación en seminarios de investigación abiertos a toda la comunidad USS, y que presentan proyectos y líneas de investigación también de manera interdisciplinaria, con la



intención de generar un diálogo que trascienda una línea de investigación puntual y permita futuras colaboraciones; y (iii) de acuerdo a su estrategia de contratación de nuevos investigadores, prestando especial atención al fortalecimiento de núcleos que presenten altas posibilidades de sustentabilidad y éxito, considerando la historia académica del mismo y su relación con el post y pregrado.

Finalmente la DIUSS propone instalar un concepto al interior de la institución que lo denomina "ecualización a escala". Este concepto está siendo desarrollado en la actualidad y contempla aumentar la participación de las sedes no sólo en tareas de investigación antes descritos, sino también prestar especial atención a la realidad de las regiones donde están insertas las sedes USS y, de esa manera, potenciar la competitividad, descentralizar la investigación, fomentar la articulación con agencias regionales y permitir finalmente el asentamiento de investigadores de calidad en sedes del sur.

3.4 Aseguramiento de la Calidad

La USS tiene un compromiso con la calidad que se expresa tanto en el valor institucional referido a la "vocación por el trabajo bien hecho", como en el desarrollo de sus carreras, programas y unidades que procuran mantener estándares exigentes de calidad tanto en su gestión académica como administrativa. La institución busca ser reconocida por su calidad frente a sus estudiantes, comunidad interna y la sociedad en general a través del compromiso sostenido por la acción conjunta y organizada de todos quienes tienen una participación directa o indirecta en su ejecución. Lo anterior se encuentra formalizado en la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad cuya aplicación de políticas y mecanismos transversales son monitoreados y evaluados sistemáticamente por la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad, así como también por otras instancias que aportan a su cumplimiento.

En términos de certificación externa de calidad, la USS ha obtenido su acreditación institucional en tres oportunidades, en las áreas de Docencia de Pregrado y Gestión Institucional, aumentando en cada ocasión el plazo (años) otorgado. Se presenta ahora a un cuarto proceso de acreditación, agregando el área optativa de Vinculación con el Medio. Paralelamente, se ha logrado un creciente y notable resultado en la acreditación de carreras de pregrado, lo cual ha impactado en un claro mejoramiento continuo de ellas, expresado en ajustes en el ámbito del diseño curricular y metodologías de enseñanza, fortalecimiento del cuerpo académico, y aumento de las instalaciones y recursos educacionales. La Tabla 3.1 lista algunos hitos en la certificación de calidad:

En el período 2012-2015, se destaca nítidamente el incremento de las carreras acreditadas, de 15 a 23, y un aumento del promedio de años otorgados, de 3,8 a 4,3 años. En término de matrícula afectada, el porcentaje de estudiantes en carreras acreditadas avanzó de 55% a 85% en el mismo período, constituyéndose en un reflejo importante de la calidad de la formación profesional que se imparte en la USS.

El desafío en un futuro mediano expresado en este Plan de Desarrollo es incorporar a la acreditación los programas postgrados y/o especialidades médicas u odontológicas, completar la acreditación de carreras de pregrado (aquellas en condición de hacerlo) y continuar progresivamente en la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad en todas las áreas de gestión de la Universidad.

TABLA 3.1 Hitos de certificación externa de la calidad en la USS a 2015.

Hitos de aseguramiento de la calidad	Años
Otorgamiento de la plena autonomía	2001
1º acreditación institucional	2006
2º acreditación institucional	2009
1º carrera acreditada	2009
15 carreras acreditadas	2009-2012
Política de aseguramiento de la calidad	2011
3º acreditación institucional	2012
Certificación ISO Títulos y grados	2012
23 carreras acreditadas	2012-2015

3.5 Vinculación con el Medio

La USS considera a la Vinculación con el Medio (VcM) como una función esencial e identitaria, que asegura la pertinencia y vigencia de sus objetivos. Por ello, la Política de VcM se encuentra en armonía con los propósitos institucionales, establecidos en este Plan de Desarrollo, en el Proyecto Educativo y en el PAQ.

La USS entiende la VcM como una relación recíproca y sistemática con las organizaciones de la sociedad, con el fin de enriquecer principalmente su docencia de pregrado y otras funciones, junto con contribuir al desarrollo del entorno donde la Institución ejerce su acción.

Esta definición incluye dos perspectivas principales del desarrollo y trabajo en VcM. La primera corresponde a la perspectiva tradicional mediante la cual la Institución se conecta con su entorno. Esto significa que emerge desde la Universidad hacia la sociedad, a partir de la interpelación que la Universidad realiza en su rol de vanguardia, y cuyos resultados son mediatos. Un ejemplo de ello, lo desarrolla el Instituto de Historia que lleva adelante la investigación "Historia de Chile 1960-2010"; uno de los proyectos más relevantes de las ciencias sociales en el país que publicará una historia integral de excelencia académica y completa de los últimos 50 años.

La segunda es la perspectiva colaborativa. Esta modalidad se hace cargo de una nueva relación entre universidad y sociedad, que implica una deliberada participación de las organizaciones del entorno, tanto en el diseño como en la ejecución de las iniciativas y proyectos, es decir, dando cuenta de la co-construcción. Esto último parte de la base que no tan solo la Universidad cuenta con las capacidades para identificar y proponer soluciones a problemas y necesidades de la sociedad y los territorios, sino



que los conocimientos y experiencias también existen en otros ámbitos de la sociedad y son valiosos para el trabajo en red. Asimismo, este enfoque colaborativo garantiza que en el corto y mediano plazo se verifiquen resultados e impactos a nivel interno y externo - bi-direccionalidad.

Un ejemplo de ello lo constituye el trabajo realizado en CEREFAS, Centro de Rescate y Rehabilitación de Fauna Silvestre. El trabajo conjunto del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), el Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA), la Corporación Nacional Forestal (CONAF), el Comité Pro Defensa de la Flora y Fauna (CODEFF), la Armada de Chile y la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad ha permitido la creación de centros oficiales de rescate de fauna silvestre, en los cuales a través de la acción coordinada de las diversas organizaciones participantes se realizan la atención médica y rehabilitación de las especies terrestres y marinas que habitan en las diversos ecosistemas de las regiones del Bío Bío y Los Lagos. Los estudiantes y académicos de la Carrera de Medicina Veterinaria han logrado rehabilitar y devolver a su hábitat natural a un gran número de ejemplares de diversas especies. De esta forma, este proyecto contribuye bi-direccionalmente, tanto a la sociedad como al pregrado, este último enriquecido con casos reales para la formación de médicos veterinarios.

En este contexto conceptual, la Universidad asume un compromiso al contribuir con las comunidades y su desarrollo, involucrándose con desafíos propios de cada una de las realidades en las que se encuentra inserta: regiones Metropolitana, Bío Bío, Los Ríos y Los Lagos. Asimismo, procura que sus acciones retribuyan a las propias funciones universitarias, sobre todo en los procesos formativos.

Para llegar a esta conceptualización, la Universidad realizó una profunda reflexión y análisis basado en evidencias, lo que implicó la reformulación de su política de VcM. Este proceso se llevó a cabo en 2013, posterior a la última acreditación institucional, y durante la implementación de los nuevos lineamientos ha alcanzado un mayor nivel de madurez en el desarrollo del área.

Hoy, la política de VcM está alineada con las orientaciones institucionales, incorpora la bi-direccionalidad en las acciones e instancias de VcM a través de líneas de acción específicas, promueve instancias colaborativas y tradicionales de VcM, cuenta con una estructura organizacional y presupuesto asignado, y considera el uso de una plataforma de registro y seguimiento de actividades para levantar indicadores de resultados e impacto verificables.

Por otra parte, y complementario con el ajuste de la política, la Universidad ha incrementado progresivamente los recursos asignados al área. Durante el período 2012-2015 se han invertido aproximadamente \$7.600 millones, ascendiendo progresivamente desde \$1.000 millones en año 2012 a \$3.400 millones en 2015.

Estos recursos han significado un gran despliegue de acciones, resultados e impactos de la VcM. A modo de ejemplo destacan, durante 2015, 21 Instancias Tradicionales y Formales que interactúan periódicamente con el entorno y la ejecución de 166 Proyectos Colaborativos. A ello se suma que durante 2015 las facultades organizaron más de 40 sesiones de sus consejos sectoriales. Asimismo, más de 91 mil personas asistieron a las distintas actividades de extensión entre 2012-2015. Esto, sin duda, desafía a la Universidad para profundizar y ampliar su labor académica en esta área.



3.6 Desarrollo Estudiantil

La Universidad se compromete con la formación integral de sus estudiantes, lo que supone una formación disciplinar y valórica adecuada. La Institución reconoce que el aprendizaje no se produce sólo en la sala de clases, por lo que procura que el ambiente universitario cumpla también un rol formativo. Por ello, ha puesto especial énfasis en promover una vida universitaria que contribuya a la formación de sus estudiantes fomentando los valores institucionales y el sentido de pertenencia a la comunidad Sebastiana para que al egreso, sean un real aporte a la sociedad.

Es así como la Universidad creó la Vicerrectoría de Desarrollo Estudiantil cuya misión es enriquecer la formación y experiencia de nuestros estudiantes, potenciando los valores y habilidades transversales de la institución, para que contribuyan como profesionales de excelencia comprometidos con la sociedad y orgullosos de su alma mater. Asimismo, es de su responsabilidad el seguimiento de sus procesos de inserción en el campo laboral y la construcción y permanencia en el tiempo de un vínculo con la Universidad.

La Vicerrectoría lleva a cabo su misión a través de la acción integrada de sus unidades: la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE), la Escuela de Liderazgo (ELE) y la Red de Egresados.

La Dirección de Asuntos Estudiantiles tiene como misión el contribuir a la formación integral del estudiante a través de una vida universitaria activa, fomentando los valores sebastianos y la búsqueda comprometida del cumplimiento de la promesa institucional, así como ser un canal de comunicación próximo entre los estudiantes y las unidades de la Universidad. Los ejes de acción de la DAE se describen claramente a través de sus unidades: (i) la Dirección Nacional de Organizaciones Estudiantiles con la promoción de organizaciones de representación estudiantil, con la convicción del gran aprendizaje que genera la construcción colaborativa y el desarrollo de proyectos y actividades que respondan a los mismos intereses del estudiantado; (ii) la Dirección Nacional de Deportes y Vida Saludable, impulsando el desarrollo de actividades deportivas y recreativas, la vida saludable y el trabajo en equipo, involucrando estudiantes, egresados y la comunidad más próxima; (iii) la Dirección de Vida Universitaria que centra sus esfuerzos en la planificación, promoción y desarrollo de actividades formativas y/o recreativas que permitan reforzar el vínculo de los estudiantes con su universidad, así como los valores que definen la formación de la USS; (iv) la Dirección de Relaciones Internacionales para ofrecer oportunidades de intercambio relevantes a nuestros estudiantes en universidades extranjeras, como la experiencia de estudiantes internacionales en nuestra Universidad; y (v) la Unidad de Bienestar Estudiantil que implementa y hace seguimiento a beneficios y servicios entregados, mediante la administración de recursos internos y la postulación a fondos externos disponibles.

El trabajo de la DAE ha permitido fomentar exitosamente la conformación formal de los centros de estudiantes y su representatividad, alcanzando más del 80% de las carreras en la Universidad, desarrollando actividades exitosamente con gran convocatoria estudiantil en talleres y trabajos de ayuda social, así como apoyar en proyectos a través de sus fondos concursables. Así, se ha logrado instalar como una unidad reconocida por los estudiantes como un canal de comunicación efectivo con el resto de los estamentos de la Universidad y que cumple a la vez con la misión formativa que se ha planteado.



Por su parte, la Escuela de Liderazgo avoca su quehacer, según su misión declarada, a identificar y formar a aquellos estudiantes que presenten aptitudes y sentido de liderazgo, para potenciarlos como futuros líderes del país bajo el alero de los valores que promueve la Universidad. Su misión, en línea con la de la Vicerrectoría, es apoyar a la formación integral de nuestros estudiantes considerando ámbitos tanto curriculares como extra-curriculares. En lo curricular, da respuesta a la formación complementaria de los estudiantes, en concordancia con los valores institucionales, a través de programas académicos que permitan despertar en ellos una fuerte vocación de servicio, fomentando sus habilidades sociales y de liderazgo. En lo extra-curricular, impulsa actividades dirigidas a jóvenes con aptitudes de liderazgo, en las que se busca comprometer los valores de la Universidad San Sebastián, y motivar el ejercicio de liderazgo tanto en la vida académica como profesional.

Los logros de la unidad se reflejan asimismo en la excelente convocatoria de sus actividades con más de 3 mil estudiantes en promedio los últimos 2 años participando en sus actividades, con un número creciente de cursos e iniciativas (58 en el 2015) y con más de un 90% de satisfacción de sus participantes. De esta manera, y de acuerdo a sus lineamientos, ha cumplido con el objetivo de aportar a la formación de nuestros estudiantes y a la vez logrando ser un referente para los jóvenes USS con inquietudes sociales e intenciones de influir activamente en la sociedad. Desde esta perspectiva, se plantea ahora el desafío de apoyar a los estudiantes en la identificación y adquisición de habilidades profesionales transversales.

Finalmente, la Red de Egresados se plantea como objetivo general el ser una unidad de servicio que promueva y facilite, en conjunto con otras áreas, acciones necesarias para lograr la inserción laboral profesional y el seguimiento de los egresados. A través de sus iniciativas y proyectos, se enfoca en dos ámbitos claves: la inserción laboral y la fidelización de nuestros egresados con su alma mater. Para el primer punto, despliega actividades para entregar herramientas que potencien las habilidades y competencias de los estudiantes prontos a su egreso o de aquellos ya egresados, con el fin de lograr la mejor transición hacia el mundo laboral. Esto se logra tanto a través de cursos formativos cumpliendo con la misión formativa (integral) de la Vicerrectoría como en actividades libres de apresto laboral. Asimismo se aboca más directamente en la inserción laboral a través de encuentros con empleadores, el manejo y gestión de la bolsa de trabajo, y la generación de alianzas para ofrecer oportunidades de prácticas profesionales y futuro trabajo en empresas.

En fidelización el objetivo propuesto por la unidad se orienta, por una parte, a fomentar el sentido de pertenencia de los egresados con la Universidad a través de actividades de interés, ya sean deportivas, sociales o de perfeccionamiento; generar convenios con empresas de interés común para nuestros egresados; y la creación de la sociedad de egresados para fomentar la conectividad y redes entre ellos, y la Institución. Por otra parte, otro objetivo de la fidelización es lograr un seguimiento sistemático y permanente a los egresados para conocer su realidad laboral, y así contar con un levantamiento focalizado de su empleabilidad y entender sus necesidades de perfeccionamiento y actualización, y con ello las necesidades formativas de futuros egresados.

El trabajo de la Red de Egresados se ha visto reflejado en la implementación de una plataforma web que permite la contactabilidad de la institución a nivel central como también de las escuelas con sus egresados que ha logrado levantar información sistemática de empleabilidad. Los talleres, cursos y actividades han permitido preparar a nuestros estudiantes para su inserción laboral y proveer de un



número importante de ofertas laborales y vínculos con empresas. Las actividades de fidelización, particularmente la sociedad de egresados, logró una convocatoria de más de 2.800 egresados en su segundo año de creación superando las expectativas cifradas en esta iniciativa.







4. PILARES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.1 Desarrollo y Posicionamiento

En vista del crecimiento y desarrollo alcanzado, la USS se plantea como su primer pilar estratégico continuar su desarrollo en los ámbitos del pregrado, el postgrado, la investigación y la vinculación con el medio, para mejorar su posicionamiento distintivo en el contexto nacional de Educación Superior.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Avanzar como institución desde una universidad principalmente docente a una con mayor nivel de desarrollo y posicionamiento en consistencia con sus propósitos institucionales

ÁMBITO	OBJETIVO ESPECÍFICO	LOGRO ESPERADO
Crecimiento y consolidación del pregrado	Consolidar el crecimiento proyectado de la oferta actual de pregrado con una evaluación sistemática de pertinencia en sintonía con los cambios en educación superior y las necesidades del país, y explorar una nueva oferta para dar respuesta a las necesidades de estudios o prosecución de estudio de estudiantes trabajadores	Alcanzar el crecimiento esperado del pregrado con más de 28.000 estudiantes al 2021, con una oferta de programas destacados por sus logros en estándares de calidad
Crecimiento y desarrollo del postgrado, especialidades y educación continua	Contar con una oferta de postgrado, especializaciones y educación continua que permita un crecimiento y desarrollo sostenido del área, incursionando en programas de mayor complejidad y con estándares de calidad reconocido	Contar con programas en todas las Facultades, más de 4.000 matriculados al 2021, un programa de doctorado y acreditación de un número significativo de programas con sus núcleos conformados
Desarrollo y productividad en investigación	Crear un espacio para la investigación con áreas y núcleos focalizados para fomentar la productividad y la generación de proyectos en el ámbito de la investigación, y que contribuyan a la acreditación de postgrados relacionados	Lograr más de 220 publicaciones indexadas (WoS - Ex-ISI) al año, con un estamento regular de investigadores asociados



ÁMBITO	OBJETIVO ESPECÍFICO	LOGRO ESPERADO
Consolidación en vinculación con el medio	Hacer de la vinculación con el medio (VcM) de la USS un sello distintivo institucional, implementando el modelo bidireccional con impacto sistemático, ecualizado y evidenciable en la formación de los estudiantes (interno) y en su entorno relevante (externo)	Ser referente en Vinculación con el Medio contando con 75 proyectos requeridos por la comunidad
Vinculación institucional con campos clínicos	Fomentar la integración de los académicos de los principales campos clínicos con convenio al quehacer universitario	Ser reconocido por los académicos como un estamento integrante y regular de la institución, y adscrito al proyecto educativo
Posicionamiento en el medio universitario	Monitorear el posicionamiento e imagen institucional en el medio de la educación superior	Estar dentro de las 10 mejores universidades privadas en ranking nacionales y en percepción de marca



4.2 Proceso Formativo

Las directrices y objetivos del proceso formativo han logrado instalarse exitosamente en sus carreras de pregrado, por lo que la USS se plantea avanzar hacia la sistematización y evaluación continua de este proceso, y con ello lograr ser reconocidos por la solidez y coherencia del proyecto educativo a nivel nacional. Además incorpora la vida universitaria como complemento de la formación de nuestros estudiantes y el reconocimiento formal de las actividades complementarias en su itinerario académico. Asimismo, integra el ámbito de egresados expresados en actividades de apoyo para su inserción laboral también como parte de su formación. Con todo lo anterior, la Universidad se hace cargo de su lineamiento en su misión respecto a reconocer los méritos de nuestros estudiantes y egresados en su paso por la Universidad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Garantizar el desarrollo integral del proceso formativo para transformarse en un referente nacional por nuestro Proyecto Educativo con el estudiante como centro del proceso de aprendizaje

ÁMBITO	OBJETIVO ESPECÍFICO	LOGRO ESPERADO
Acompañamiento temprano y continuo de estudiantes	Conocer y caracterizar a nuestros estudiantes de primer año, y aplicar medidas sistemáticas y protocolizadas, orientadas a monitorear y mejorar el desempeño y logros de los estudiantes desde las Facultades	Contar con la protocolización y sistematización de las iniciativas de seguimiento de nuestros estudiantes
Gestión curricular: Armonización y seguimiento	Completar la instalación y sistematizar los procesos de armonización curricular, diseño y seguimiento de implementación curricular	Consolidar la implementación de la armonización curricular en todas las carreras y desplegar un sistema de seguimiento que garantice la mejora continua
Fortalecimiento del cuerpo académico	Fortalecer nuestro cuerpo académico en cantidad y calidad, propiciando su desarrollo académico y velando por mantener un enfoque en su formación pedagógica	Contar con un cuerpo académico de calidad académica que desarrolle una docencia consistente con los principios del proyecto educativo
Innovación en docencia	Generar los espacios para la implementación paulatina de iniciativas de desarrollo, innovación y modernización en materia de docencia	Propiciar modalidades innovadoras en la USS y un desarrollo que vincule la actualización con la diversidad en el aprendizaje



ÁMBITO	OBJETIVO ESPECÍFICO	LOGRO ESPERADO
Vida universitaria - Complemento formación de pregrado	Promover y reconocer la participación, intercambio e integración estudiantil, la vida sana y el deporte, complementando así la formación del sello USS	Lograr una participación activa de nuestros estudiantes en actividades de formación complementaria con el reconocimiento formal en su itinerario académico
Compromiso con nuestros egresados	Apoyar a nuestros egresados para lograr buenos resultados en su empleabilidad según el contexto nacional (comparación con otras instituciones), y generar vínculos con su alma mater	Ser un referente interno de apoyo en inserción laboral y fidelización de nuestros egresados



4.3 Criterios de Calidad

El aseguramiento de la calidad ha sido un compromiso declarado por la USS que se ha expresado en la búsqueda permanente de acciones internas y cumplimiento de criterios de calidad del entorno universitario que den garantía pública de su quehacer institucional. En este contexto, la Universidad se plantea mantener su política y avanzar en nuevas líneas de acreditación interna y externa de sus procesos y programas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Concordar, implementar y evaluar criterios de calidad para el cumplimiento de los propósitos de la Universidad, consistentes con los requerimientos y el marco regulatorio del sistema de Educación Superior

ÁMBITO	OBJETIVO ESPECÍFICO	LOGRO ESPERADO
Procesos de certificación y calificación académica	Velar por el cumplimiento del reglamento del académico en relación al proceso de jerarquización y calificación académica	Asegurar que la totalidad de los académicos se encuentren jerarquizados y calificados
Acreditación externa de la calidad	Continuar con la estrategia de aseguramiento de la calidad para cumplir metas de acreditación en los ámbitos de pregrado, postgrado e institucional	Contar con 30 carreras de pregrado acreditadas con un promedio de 4,5 años y con acreditación en programas de postgrado
Acreditación interna de estándares académico - administrativos	Definir procesos académico-administrativos y monitorear su correcta implementación de acuerdo a los estándares de calidad institucional interno y/o externos	Reconocimiento externo de procesos administrativos implementados
Mejoramiento de la calidad de servicios de la USS	Monitorear la percepción de los servicios académicos, financieros e internos que permitan acreditar una buena calidad de servicio y ambiente laboral	Satisfacción de usuarios medida con valoración positiva de encuestas de servicios a todos los estamentos

4.4 Gestión de Recursos, Resultados y Personas

El desarrollo de la gestión institucional ha permitido lograr un crecimiento orgánico y sustentable de la institución, y con ello alcanzar los objetivos y metas propuestas en sus planes. El desarrollo alcanzado a través de la implementación de unidades y sistemas de manejo de información permiten plantear el objetivo de lograr nuevos alcances en su gestión interna, incorporando la medición sistemática de los planes de desarrollo de sedes y facultades. Por otra parte, en la gestión de resultados -por sobre el control y planificación presupuestaria- la USS se plantea un desafío en la generación de un mayor nivel de ingresos más allá del pregrado para asegurar de este modo su sustentabilidad financiera. Finalmente, la institución ha tenido siempre una especial preocupación por sus colaboradores, procurando su bienestar, su desarrollo personal y el de sus familias.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Consolidar la sustentabilidad financiera de la Universidad y velar por la excelencia operacional, productividad, diversificación del ingreso y bienestar de nuestros colaboradores

ÁMBITO	OBJETIVO ESPECÍFICO	LOGRO ESPERADO
Gestión estratégica de Vicerrectoría de Sedes y Facultades	Desarrollar un modelo de gestión de sedes según objetivos estratégicos de nivel regional y facultades según objetivos estratégicos principalmente académicos	Planes de Desarrollo de Sedes y Facultades oficializados y evaluados anualmente
Eficacia de procesos administrativos	Definir los procedimientos administrativos de las unidades de la institución, desarrollar mecanismos de control e implementar mejoras continuas que permitan una mayor eficacia	Plan de manejo de procesos institucionales y mejoras implementado en todas las unidades
Generación de ingresos fuera del pregrado	Desarrollar proyectos y programas que generen ingresos y resultados adicionales a las carreras de pregrado	Lograr ingresos fuera del pregrado equivalentes a un 10% del ingreso total de la institución
<i>Accountability</i> en la gestión económica	Desarrollar un modelo de compromiso de resultados según proyecciones esperadas, monitoreo y gestión de recursos de las unidades	Cumplimiento del presupuesto y metas financieras
Gestión de Personas	Desplegar actividades e iniciativas para nuestros colaboradores que permitan generar un buen ambiente laboral propicio para el desarrollo de las personas y sus familias	Ser reconocidos por nuestros colaboradores por el buen ambiente laboral y posibilidades de desarrollo al interior de la institución





5. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Matriz de Objetivos e Indicadores

Las matrices muestran los indicadores considerados para cada iniciativa de cada objetivo, mostrando el logro esperado de cada ámbito específico para el 2016 y proyectado al 2021 como objetivo de mediano plazo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Avanzar como institución desde una universidad principalmente docente a una con mayor nivel de desarrollo y posicionamiento en consistencia con sus propósitos institucionales		Indicadores	2016	2021
Ámbito específico Iniciativas				
Crecimiento y consolidación del pregrado				
• Análisis de pertinencia programas de pregrado actual	N° Estudios (áreas)	2 / 7 áreas	7 / 7 áreas	
• Cumplimiento de política de admisión programas actuales	% Cumplimiento admisión	>95%	>95%	
• Proyección de estudiantes totales pregrado actual	N° Estudiantes totales	>27.000	>28.000	
• Exploración y análisis de programas para trabajadores	Estudios / Programas implementados	Estudios	Programa implementado	
Crecimiento y desarrollo del postgrado, especialidades y educación continua				
• Oferta y crecimiento - Programas con grados académicos	N° Programas Matrícula total	45 1.900	62 2.800	
• Oferta y crecimiento- Programas de educación continua	N° Programas Matrícula total	45 900	65 1.200	
• Oferta y crecimiento - Programas de doctorado	N° Programas Matrícula total	- -	2 10	
• Desarrollo de núcleos académicos asociados	Núcleos de investigación asociado a postgrado	1 núcleo conformado	6 núcleos conformados	

Ámbito específico Iniciativas		Indicadores		2016	2021
Desarrollo y productividad en investigación					
• Incorporación de investigadores a la planta académica		N° Investigadores		>25 investig.	>45 investig.
• Aumento sostenido de la productividad académica		N° Publicaciones indexadas N° Publicaciones (otras)		>160 >30	>225 >50
• Desarrollo de proyectos de investigación		N° Aprobados internos N° Aprobados externos		20 12	15 15
Consolidación en vinculación con el medio					
• Implementación de proyectos colaborativos		% Carreras-sede % Estudiantes % Académicos		>95% >30% >12%	>95% >35% >15%
• Impacto interno de proyectos colaborativos		% Estudiantes reconocen VcM como instancia de aprendizaje		>70%	>70%
• Impacto externo de proyectos colaborativos		N° Organizaciones demandantes Ratio organizaciones externas / Total proyectos		50 1,25	75 1,70
• Extensión académica en todas las facultades		N° Actividades extensión académica		>550	>600
• Consejo sectorial activos en todas las facultades		N° Sesiones de consejos constituidos		≥2	≥2
• Retroalimentación formal a proceso formativo		N° Carreras con retroalimentación		5	18
Vinculación institucional con campos clínicos					
• Participación académicos de campos clínicos en comité de carrera		N° Carreras (Salud) - Participación académicos / Total		5 / 11	11 / 11
• Iniciativas de integración de académicos de campos clínicos		N° Actividades implementadas % Académicos participantes		15 15%	24 33%
Posicionamiento en el medio universitario					
• Rankings en sistema universitario		Posición relativa - Ranking Nacionales		<10	<10
• Percepción de marca dentro IES		Posición relativa - Percepción de Marca		<10	<10



OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Garantizar el desarrollo integral del proceso formativo para transformarse en un referente nacional por nuestro proyecto educativo con el estudiante como centro del proceso de aprendizaje institucional		Indicadores	2016	2021
Ámbito específico Iniciativas				
Acompañamiento temprano y continuo de estudiantes				
• Caracterización de estudiantes nuevos (INAP)	% Carreras con protocolo INAP implementado	>50% carreras	>95% carreras	
• Protocolo de Alerta Temprana formalizado en carreras	% Carreras con protocolo Alerta Temprana	>50% carreras	>95% carreras	
• Monitoreo de deserción y titulación	Tasa deserción	> Promedio CR	> Promedio CR	
	Tasa titulación r/ Competencia Relevante (CR)	> Promedio CR	> Promedio CR	
Gestión curricular : Armonización y seguimiento				
• Sistema de seguimiento de implementación curricular (SICUSS)	N° Carreras con SICUSS	3	18	
• Armonización curricular del postgrado	% Programas armonizados	10%	30%	
Fortalecimiento del cuerpo académico				
• Aumento progresivo de la planta académica regular	Estudiantes / JCE académicos regulares	34,0	32,4	
• Distribución de grados académicos de los estamentos	% Grados académicos nivel superior (JCE totales)	>48%	>60%	
• Académicos en categorías superiores del proceso de jerarquización	% Por categoría académicos regulares: Titular Asociado Asistente Instructor	2,0% 6,0% 40,0% 52,0%	3,0% 9,0% 60,0% 28,0%	
• Resultados de calificación académica	% Calificación académica: satisfactorio + sobresaliente	>70%	>90%	
• Apoyo a la formación de académicos	N° Académicos en perfeccionamiento	26	35	
• Capacidad docente instalada con formación pedagógica	% Académicos Formación Pedagógica USS % Académicos Campos Clínicos	30% 10%	60% 30%	
• Intercambio de académicos (internacionalización)	N° Académicos (intercambio) N° Productos (intercambio)	5 (ext.) +5 (USS) 5 productos	15 (ext.) + 15 (USS) 15 productos	

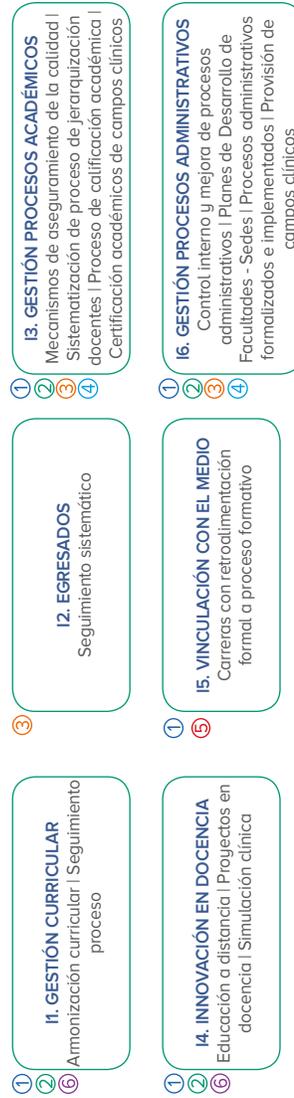
Ámbito específico Iniciativas		Indicadores		2016	2021
Innovación en docencia					
• Simulación clínica del área de salud	% Avance Plan	50%		100%	
• Desarrollo de proyectos de innovación (internos)	N° Estudiantes participantes	4.000		6.400	
• Programas de educación a distancia	N° Proyectos aprobados	15-20		15-20	
	N° Programas	6		13	
	N° Estudiantes	150		300	
Vida universitaria - Complemento formación de pregrado					
• Promoción del deporte y vida sana	N° Selecciones deportivas	34		40	
• Actividades de Vida Universitaria	N° Actividades de alto impacto	28		28	
• Participación estudiantil (organizaciones estudiantiles)	% Valoración positiva	>75%		>75%	
• Incorporar el liderazgo dentro de la formación optativa	% Carreras elegibles con CC.EE. formalizados	>80 %		>80 %	
• Consignar el itinerario extracurricular de los estudiantes	N° Programas/Actividades	35		60	
• Beneficios estudiantiles	N° Estudiantes	2.800		4.800	
• Relaciones internacionales - estudiantes	% Valoración positiva	>75%		>75%	
	N° Dimensiones habilitadas	1		7	
	N° Beneficios-Convenios acumulados (1 sede/año)	4		24	
	N° Convenios	30		45	
	N° Pasantes (desde/hacia USS)	125		200	
Compromiso con nuestros egresados					
• Programa inserción inicial	% Cobertura público objetivo	> 5.000 particip.		> 7.000 particip.	
• Empleabilidad en coordinación con las carreras	% Empleabilidad 1° y 2° año r/ medio en carreras USS	> Promedio Empleab. entorno		> Promedio Empleab. entorno	
• Seguimiento sistemático de egresados	Tasas respuestas últimas dos promociones	50%		65%	
• Sociedad de Egresados	Tasas respuestas promociones anteriores	30%		40%	
	N° de socios	10% tot. egresados		10% tot. egresados	

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Concordar, implementar y evaluar criterios de calidad para el cumplimiento de los propósitos de la Universidad, consistentes con los requerimientos y el marco regulatorio del sistema de Educación Superior		Indicadores	2016	2021
Ámbito específico Iniciativas				
Procesos de certificación y calificación académica				
• Proceso de jerarquización académica	% Jerarquizado regulares % Jerarquizado hora		>95% >15%	>95% >50%
• Proceso de calificación académica	% Calificados regulares % Calificados hora (jerarquizados)		>85% >25%	>90% >60%
• Certificación académicos de campo clínico	% Académicos certificados por la institución		10%	50%
Acreditación externa de la calidad				
• Acreditación de pregrado	N° Programas Promedio años pregrado		25 4,3	30 4,5
• Acreditación postgrado	N° Total magister N° Especialidades acreditadas		- -	4 magister 6 especialidades (med. / odont.)
• Acreditación institucional	Años acreditación institucional		>4 años / >2 áreas	>4 años / >2 áreas
• Resultados de pruebas nacionales (Eunacom - Inicia - Eneenf)	% Cumplimiento resultado esperado r/ nacional		> Prom. Nacional	> Prom. Nacional
Acreditación interna de estándares académico - administrativos				
• Mecanismos de aseguramiento de la calidad	N° Mecanismo de aseguramiento de la calidad (MAC)		5	20
• Provisión de campos clínicos	% Convenios formalizados % Cobertura cupos (3 años)		80% >100%	80% >100%
• Gestión calidad de procesos administrativos	N° Procesos acreditados normativas externas (acumulado)		4	6
Mejoramiento de la calidad de servicios de la USS				
• Análisis de servicios académicos	% Valoración positiva estudiantes - servicios académicos		>75%	>85%
• Análisis de servicios apoyo financiero de estudiantes	% Valoración positiva estudiantes - servicios financieros		>75%	>85%
• Análisis de satisfacción de campos clínicos	% Valoración positiva campos clínicos		>75%	>85%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Consolidar la sustentabilidad financiera de la Universidad y velar por la excelencia operacional, productividad, diversificación del ingreso y bienestar de nuestros colaboradores		Indicadores	2016	2021
Ámbito específico Iniciativas				
Gestión estratégica de Vicerrectoría de Sedes y Facultades				
• Planes de Desarrollo de sedes	% Cumplimiento indicadores PDS	-	>90%	
• Planes de Desarrollo de facultades	% Cumplimiento indicadores PDF	>80%	>90%	
• Eficacia de procesos administrativos	% Cumplimiento plan anual	>75%	>90%	
• Procesos administrativos formalizados e implementados	% Procesos controlados según plan	>90%	>95%	
• Control interno de procesos administrativos	% Calific. proceso rediseñado en medio-alto	>95%	>95%	
• Implementación de mejora en los procesos administrativos				
Generación de ingresos fuera del pregrado				
• Ingresos área de postgrados	Monto (\$) anual ingreso	MM\$ 5.900	MM\$ 9.100	
• Ingresos por proyectos externos	Monto (\$) anual ingreso	MM\$ 250	MM\$ 600	
• Otras fuentes de financiamiento	Monto (\$) anual ingreso Resultado directo (%)	MM\$ 250 30%	MM\$ 1.200 > 35%	
Accountability en la gestión económica				
• Proyección económica - estandarización de resultados	% Cumplimiento construcción plan (Hitos anuales)	100%	100%	
• Gestión presupuestaria por unidad	% Cumplimiento de presupuesto (Promedio unidad)	>95%	>95%	
• Gestión de resultados por unidad	% Cumplimiento de ingresos % Cumplimiento de resultado	>98% 100%	>98% 100%	
Gestión de Personas				
• Medición de clima relacional de la institución	Valoración positiva (dimensiones)	>75%	>85%	
• Beneficios institucionales para nuestros colaboradores	N° Beneficios adicionales	31	40	
• Participación en actividades institucionales	% Participación colaboradores / Total	75%	85%	

5.2 Mapa Estratégico (BSC)

Los indicadores fueron clasificados según conceptos dentro de cada perspectiva y el mapa estratégico construido desde este ordenamiento.





UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN



UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN

