



UCSC

**PLAN DE
DESARROLLO
ESTRATÉGICO
UCSC
2022 • 2026**





UCSC

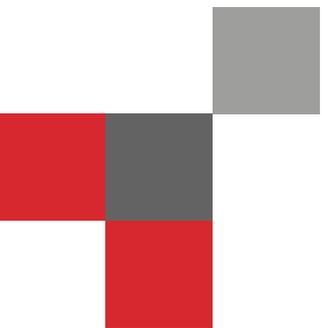


PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO UCSC 2022 • 2026

INDICE DE CONTENIDOS



Palabras del Rector	5
Planificación estratégica institucional	
Etapas de la Planificación	7
1. Diagnóstico prospectivo	
2. Formulación estratégica	
3. Operacionalización e implementación	
Principales actividades del proceso	13
Identidad Católica	17
Misión, Visión y Valores Institucionales	20
Desafíos estratégicos 2022-2026	23
1. Identidad Católica: Avanzar en la consolidación de la identidad católica en la comunidad UCSC	25
2. Formación integral de las personas y para toda la vida	27
3. Generación de conocimiento e innovación	31
4. Desarrollo y bienestar de la sociedad	35
5. Consolidar el sistema de aseguramiento de la calidad en todas las funciones universitarias	39
6. Gestión institucional	43



PALABRAS DEL RECTOR



Querida Comunidad Universitaria.

A continuación presento el Plan de Desarrollo Estratégico 2022-2026 de la Universidad Católica de la Santísima Concepción, que define las prioridades institucionales para el próximo quinquenio y nos invita a reflexionar acerca de los avances y desafíos de una Institución que aspira a seguir consolidando su proyecto educativo, con el fin de aportar crecientemente al país, con una mirada puesta en la calidad, la excelencia, la equidad y el desarrollo de los territorios donde estamos presentes en Ñuble y Biobío.

El diseño de este Plan se realizó en medio de los significativos aprendizajes que nos deja la pandemia, las grandes transformaciones del ambiente político-económico, los avances tecnológicos y las crecientes demandas en materias ambientales y sociales, que han puesto a prueba nuestra capacidad de adaptación y fijan un nuevo marco de referencia para el devenir de la UCSC. En este contexto, su implementación hace necesario poner especial atención a estos cambios y los efectos en nuestro quehacer institucional.

Conscientes de estos desafíos, elaboramos este Plan de Desarrollo Estratégico sobre la base de nuestras capacidades institucionales y con la convicción de que, con la ayuda de Dios y de todos quienes hacemos la Universidad, podremos cumplir con la Misión y Sello Identitario que nos hemos propuesto.

Este plan es el resultado del trabajo participativo de la comunidad universitaria y recoge la experiencia institucional que hemos desarrollado en materia de planificación estratégica.

El grado de madurez alcanzado por la Universidad, en estos 31 años de trayectoria, así como el reconocimiento que nos otorgó la Acreditación Avanzada por cinco años en los ámbitos de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Vinculación con el Medio e Investigación, nos permitió volver la mirada de la Universidad sobre sí misma y con ello establecer desafíos, propuestas de valor, objetivos estratégicos, estrategias prioritarias e indicadores que permitan incrementar la relevancia en el medio regional

y nacional en que nos desenvolvemos.

Todo esto lo hacemos desde nuestra identidad católica, comprometidos con la calidad y excelencia que ha destacado nuestra trayectoria y con un profundo compromiso con la sustentabilidad, siempre pensando en el aporte que debemos realizar en las comunidades donde realizamos nuestra labor.

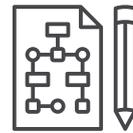
Este Plan pretende integrar, articular e impulsar de manera transversal el impacto que tiene nuestro quehacer institucional en la sociedad, mediante su Sello Identitario y su siempre renovado ánimo para cumplir con su Misión.

Esta convicción nos permitirá continuar aportando al desarrollo del bien común, la generación de nuevo conocimiento e innovación, así como a la formación de tantos hombres y mujeres, desde el nivel técnico al doctorado, que confían año a año en la Universidad Católica de la Santísima Concepción, y en cada una de las actividades de vinculación que realizamos por el bien de nuestras regiones del Biobío y Ñuble.

Agradezco a quienes participaron de este intenso proceso. A estudiantes, académicos y académicas, administrativos y administrativas, a quienes tienen responsabilidades directivas, exalumnos y exalumnas, así como a los representantes del mundo público y privado. Todos ellos aportaron con su reflexión y propuestas al desarrollo de una Visión que nos renueva en la búsqueda incesante de la Verdad en todas nuestras actividades.

Invito a toda la Comunidad Universitaria a trabajar decididamente en el cumplimiento de nuestro Plan de Desarrollo Estratégico 2022-2026. La unidad que logremos en torno a los desafíos que nos hemos planteado nos permitirá continuar construyendo, desde nuestro quehacer, una sociedad más justa, fraterna y comprometida con el bien común, que nos permita consolidar nuestro proyecto educativo y transformarnos en una de las mejores universidades del sur de Chile.

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN



1

Diagnóstico
prospectivo



2

Formulación
estratégica



3

Operacionalización
e implementación

El proceso de planificación estratégica se realizó entre los meses de diciembre de 2020 y abril de 2022, considerando tres grandes etapas:



1. Diagnóstico prospectivo

La Dirección de Gestión Estratégica definió como una de las primeras etapas de la formulación del nuevo Plan de Desarrollo Estratégico analizar el entorno a través de la herramienta de diagnóstico denominada PESTEL, que tiene su origen en 1968. El modelo, como se utiliza actualmente, fue obra de V.K. Narayanan y Liam Fahey.

Esta herramienta permite a las organizaciones identificar los factores externos que pueden incidir directamente en el desarrollo institucional. Se consideran aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Se han incorporado dos ámbitos adicionales: la Estrategia de Desarrollo Regional y Educación Superior, los que permiten complementar el diagnóstico.

A continuación se detalla cada uno de estos ámbitos.

- ▶ **Político**
En este ámbito se analizan aspectos relacionados con la estabilidad del gobierno, la política impositiva, la existencia de leyes regulatorias o subvenciones, el tipo de política laboral, el nivel de salario mínimo y legal o la existencia de grupos de presión.
- ▶ **Económico**
En esta materia se analizan indicadores económicos globales, así como los específicos del sector, evolución de la inflación o precio de los productos/servicios, tipos de interés, ciclo económico (recesión o expansión), niveles de ahorros y deudas, precio de la moneda local (devaluación o revalorización) o tendencias económicas.
- ▶ **Sociocultural, teológico-filosófico**
En este punto se considera el análisis de aspectos como número de habitantes y clientes potenciales, diversidad étnica y cultural, religión dominante, expectativa de vida, poder adquisitivo de los consumidores, aceptación de acciones ecológicas, nivel educativo, hogares unipersonales, inmigración o el reconocimiento de marca.
- ▶ **Tecnológico**
En este apartado se analizan aspectos como la existencia de tecnologías y facilidad para su acceso, previsiones de futuras tecnologías en vías de desarrollo, nuevos materiales, procesos productivos y vías de distribución, existencia de centros tecnológicos especializados.
- ▶ **Ecológico-ambiental**
En este aspecto se analizan las variables de conservación del medio ambiente, la legislación sobre el tema, el cambio climático, enfermedades endémicas, preocupación por la contaminación, presencia de fauna y flora, acceso a recursos naturales, entre otros.
- ▶ **Legal**
Este ámbito considera todos aquellos factores que se ven influidos por la normativa legal aplicable a la Universidad. Se debe analizar la legislación referida, por ejemplo, a las licencias, propiedad intelectual, legislación laboral, leyes tributarias, sanitarias y aduaneras, entre otros.

Adicionalmente a estas seis variables, se le otorga importancia a evaluar el contexto general de la Educación Superior y las Estrategias de Desarrollo de las regiones de Biobío y Ñuble.

▶ **Educación Superior**

En este acápite se analizan posibles cambios en la Educación Superior, nuevas exigencias, experiencias internacionales y desafíos, entre otros.

▶ **Estrategia de Desarrollo Regional (EDR)**

En este punto se analiza las estrategias regionales al 2026 que afectan el desarrollo institucional, posibilidades de financiamiento público-privado, necesidades de articulación público-privada y requerimientos y aporte desde las Universidades a las EDR de Biobío y Ñuble.

El resultado de esta primera etapa fue la elaboración de un documento de trabajo, que sirvió de insumo para la discusión y construcción del Plan de desarrollo Estratégico Institucional (PDE) de la Universidad, cuyo propósito es proyectar el desarrollo de la UCSC en un horizonte a cinco años.

Para lo anterior, se conformaron ocho comisiones de expertos internos integradas por académicos de las Facultades e Instituto, y administrativos vinculados a los distintos ámbitos.

Las comisiones sesionaron entre los meses de mayo y julio de 2021, finalizando con la entrega de un informe final con la siguiente estructura:

- i. **Identificar** tendencias futuras en cada una de las áreas.
- ii. **Reconocer** aquellas tendencias que afectarían el desarrollo futuro de la Educación Superior y a la UCSC en particular.
- iii. **Identificar** amenazas y oportunidades.
- iv. **Priorizar** amenazas y oportunidades de las cuales la UCSC debe hacerse cargo en el presente proceso de planificación.

Para cumplir con lo encomendado, cada comisión recibió material bibliográfico atinente a su área de análisis. Además, se dio la posibilidad de participar de las distintas charlas de expertos que se realizaron en el periodo, en las cuales se expusieron los cambios que se avecinan en los distintos ámbitos del análisis.



2. Formulación estratégica

En esta etapa se avanza en la definición de los grupos de interés prioritarios para la institución. Se convoca a cada uno de estos grupos para identificar sus necesidades y detectar posibles articulaciones en el futuro.

En paralelo, a nivel de autoridades, se realiza la revisión de la Visión y Misión vigentes. Este proceso da como resultado la necesidad de actualización de estas definiciones estratégicas que orienten el quehacer para los próximos cinco años, considerando lo identificado en el análisis del entorno.

Las nuevas declaraciones de Visión y Misión permiten proyectar los nuevos desafíos estratégicos de los cuales se debe hacer cargo la UCSC. Surgen de este proceso de reflexión seis desafíos estratégicos que se detallan más adelante.

Considerando los resultados de los encuentros con los grupos internos y externos y recogiendo sus requerimientos, la Universidad define 12 propuestas de valor que comprometerá en los próximos 5 años y que finalmente se traducen en 12 objetivos estratégicos, 32 estrategias prioritarias y 55 indicadores.





3. Operacionalización e implementación

A partir de mayo de 2022 se inició el despliegue de las definiciones estratégicas a nivel de Facultades e Instituto y direcciones administrativas, así como la elaboración de las iniciativas estratégicas que permitan el logro de las metas comprometidas.

PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROCESO



Charlas de expertos



Jornadas de trabajo con comisiones de expertos UCSC



Sesiones de trabajo con integrantes del Consejo Superior para definir grupos de interés prioritarios



Focus Group de interés interno



Focus Group externos



Talleres definición de desafíos estratégicos y propuestas de valor con integrantes del Consejo Superior y Directivos UCSC



Comisiones de trabajo para elaborar el diagnóstico interno, objetivos estratégicos, estrategias e indicadores

Las principales actividades de este quinto proceso de planificación estratégica fueron las siguientes:

► CHARLAS DE EXPERTOS

En el marco del diagnóstico externo se realizaron nueve charlas con participación de expertos externos:

Andrés Bernasconi: El futuro de la Educación Superior en Chile: se reciben apuestas.

Andrea Repetto: Vulnerabilidad: Desafíos para la política social en Chile.

Eduardo Bitrán: Desafíos de la innovación para un desarrollo sostenible.

Enrique Fernández: Rol e importancia de un Plan de Desarrollo Estratégico.

Hugo Tagle: Hay futuro: desafíos y signos de esperanza.

Ismael Toloza: El nuevo escenario de Descentralización en Chile y el rol de la Universidad en Regiones.

Jorge Yutronic: Tecnologías relevantes, complejas, aceleradas. Su impacto en la Universidad.

Juan Cristóbal Beytía: Cambios sociales y culturales en Chile: ¿Razones para la esperanza?

Mario Weissbluth: Diagnóstico y perspectivas de la Educación en Chile.

► JORNADAS DE TRABAJO CON COMISIONES DE EXPERTOS UCSC

Se realizaron tres encuentros virtuales con participación de los integrantes de las comisiones de expertos definidas por Decreto 67/2021 para elaborar el diagnóstico externo en los ámbitos: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Como resultado de este trabajo, se generó una publicación de libro denominado: "**Entorno e incertidumbre postpandemia: Amenazas y oportunidades que enfrenta la Educación Superior**".

► SESIONES DE TRABAJO CON INTEGRANTES DEL CONSEJO SUPERIOR PARA DEFINIR GRUPOS DE INTERÉS PRIORITARIOS

En dos sesiones de trabajo se identifican los grupos que son de interés de la institución para articular su trabajo futuro. Se definen como prioritarios nueve grupos de interés tanto internos como externos.

► FOCUS GROUP INTERNOS

Con la finalidad de definir cuáles son las necesidades y expectativas de los grupos de interés, se convoca a representantes de los siguientes grupos:

Estudiantes:

Se realizan tres talleres vía Zoom dirigidos a estudiantes de la UCSC con una participación de 19 estudiantes pertenecientes a 17 carreras.

Académicos:

Se realizan dos talleres con académicos, representantes de todas las Facultades e Instituto los días 17 y 18 de agosto de 2021 vía Zoom. Participan un total de 19 académicos.

Adicionalmente, el día 4 de noviembre se realiza un taller con académicos de las dos más altas categorías y participan un total de 10 académicos.

Administrativos:

Participan 18 administrativos representantes de las direcciones UCSC en talleres realizados los días 4 y 5 de agosto de 2021 vía Zoom.

Organizaciones internas:

Se realiza taller con las organizaciones internas. Participan 10 personas representando a la Agrupación de Secretarías, Sindicato de Trabajadores, Asociación Gremial de Académicos y Federación de Estudiantes.

► FOCUS GROUP EXTERNOS

Se realizaron cuatro focus group, con participación de 38 personas, según el siguiente detalle:

- **Microempresas y emprendedores:** Participan siete emprendedores o microempresarios de la región.
- **Exalumnos:** Participan 11 exalumnos de carreras con y sin licenciatura.
- **Personas que buscan formación continua:** Participan 16 personas externas a la UCSC que buscan o requieren perfeccionarse en algún ámbito profesional.
- **Instituciones públicas:** Participan representantes de cuatro instituciones de Biobío y Ñuble.

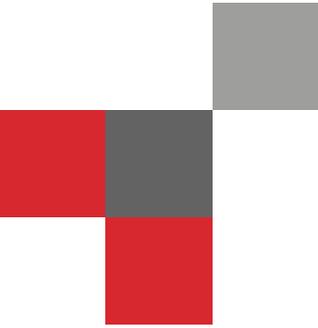
► TALLERES DE DEFINICIÓN DE DESAFÍOS ESTRATÉGICOS Y PROPUESTAS DE VALOR CON INTEGRANTES DEL CONSEJO SUPERIOR Y DIRECTIVOS UCSC

Se realizaron dos talleres con participación de integrantes del Consejo Superior y directores, en el mes de diciembre, con una participación de 20 y 16 personas, respectivamente.

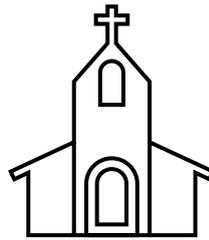
► COMISIONES DE TRABAJO PARA ELABORAR EL DIAGNÓSTICO INTERNO, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES

Se conformaron seis comisiones de trabajo, una por cada desafío definido. Cada comisión fue liderada por un Vicerrector, Prorectora y Director de la Dirección de Gestión Estratégica. Estas comisiones se conformaron en el mes de marzo y sesionaron hasta abril.





IDENTIDAD CATÓLICA



Nuestra Universidad Católica de la Santísima Concepción posee principios que conforman su sello identitario. Estos principios, que emanan de la riqueza de la antropología cristiana, nos convocan a un compromiso ético en todo nuestro quehacer.

Los principios que conforman nuestro Sello Identitario son:

LA BÚSQUEDA DE LA VERDAD

Bajo este principio se desarrolla la docencia, investigación, vinculación con el medio, gestión e innovación. La UCSC asume la realidad en toda su complejidad y sin reduccionismos de ningún tipo; lo hace con apertura, reconociendo que la verdad es siempre desbordante, mayor y trascendente. Por eso, acoge todas las áreas del saber y propende a la colaboración y trabajo en redes.

EL DIÁLOGO ENTRE LA FE Y LA RAZÓN

Reconocemos en Jesucristo y su Evangelio una propuesta para la vida plena y buena que, con respeto y libertad de conciencia, ofrecemos a todos. Por eso, respetando el método de cada disciplina, la UCSC propone que la fe es una riqueza que puede ampliar el horizonte de las ciencias, tendiendo a la sabiduría y buen vivir. En este sentido, la UCSC integra en su formación distintos saberes e incluye una dimensión de formación filosófica, teológica y ética.

BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

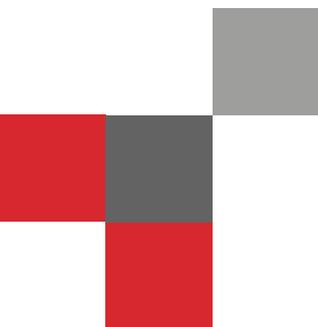
La riqueza de la persona humana, su capacidad de crear, innovar, mejorar y trascender nos mueve a dar lo mejor de sí mismos. A buscar lo bueno, lo justo y lo bello para sí, para los demás y la comunidad. La búsqueda de la excelencia nos inspira a estudiar y trabajar con honestidad, disciplina, perseverancia, colaboración y espíritu de servicio.

RECONOCIMIENTO Y RESPETO POR LA DIGNIDAD HUMANA

El desarrollo de cada persona en toda su integridad es para la UCSC el propósito que mueve a todos sus miembros y lo ofrece a la sociedad toda, como un bien mayor. Por eso, el respeto a cada persona, la libertad que busca el bien, la fraternidad, la amabilidad, la justicia, la solidaridad, la acogida de la diversidad; entre otros valores que emanan de este principio, son tareas permanentes que la UCSC busca potenciar.

BIEN COMÚN Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Comprendemos a la persona humana como relacional, en este sentido es constitutivamente moral y responsable. Por eso, la UCSC busca formar a sus miembros en la responsabilidad en todos los ámbitos de la vida, buscando no solo el bien individual; sino también el bien común. Por eso, promueve el diálogo, una cultura del encuentro y del cuidado de los unos a los otros y de la casa común. Esto nos lleva a buscar también un modelo de desarrollo que apunte a la sostenibilidad en armonía con el medio ambiente y la vida espiritual.



MISIÓN Y VISIÓN
INSTITUCIONAL



El plan de desarrollo del periodo que finaliza contaba con las siguientes definiciones estratégicas institucionales:

Misión del PDE 2017-2021: **“La Universidad Católica de la Santísima Concepción es una Institución de Educación Superior dedicada a la formación integral de las personas, así como a la generación y transferencia de conocimiento, en vinculación permanente con su entorno para aportar desde la visión cristiana del ser humano al desarrollo de la comunidad local y nacional”.**

Visión del PDE 2017-2021: **“Ser una universidad reconocida a nivel nacional e internacional, que, desde su identidad católica, crea y promueve oportunidades, y genera conocimiento para contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad”.**

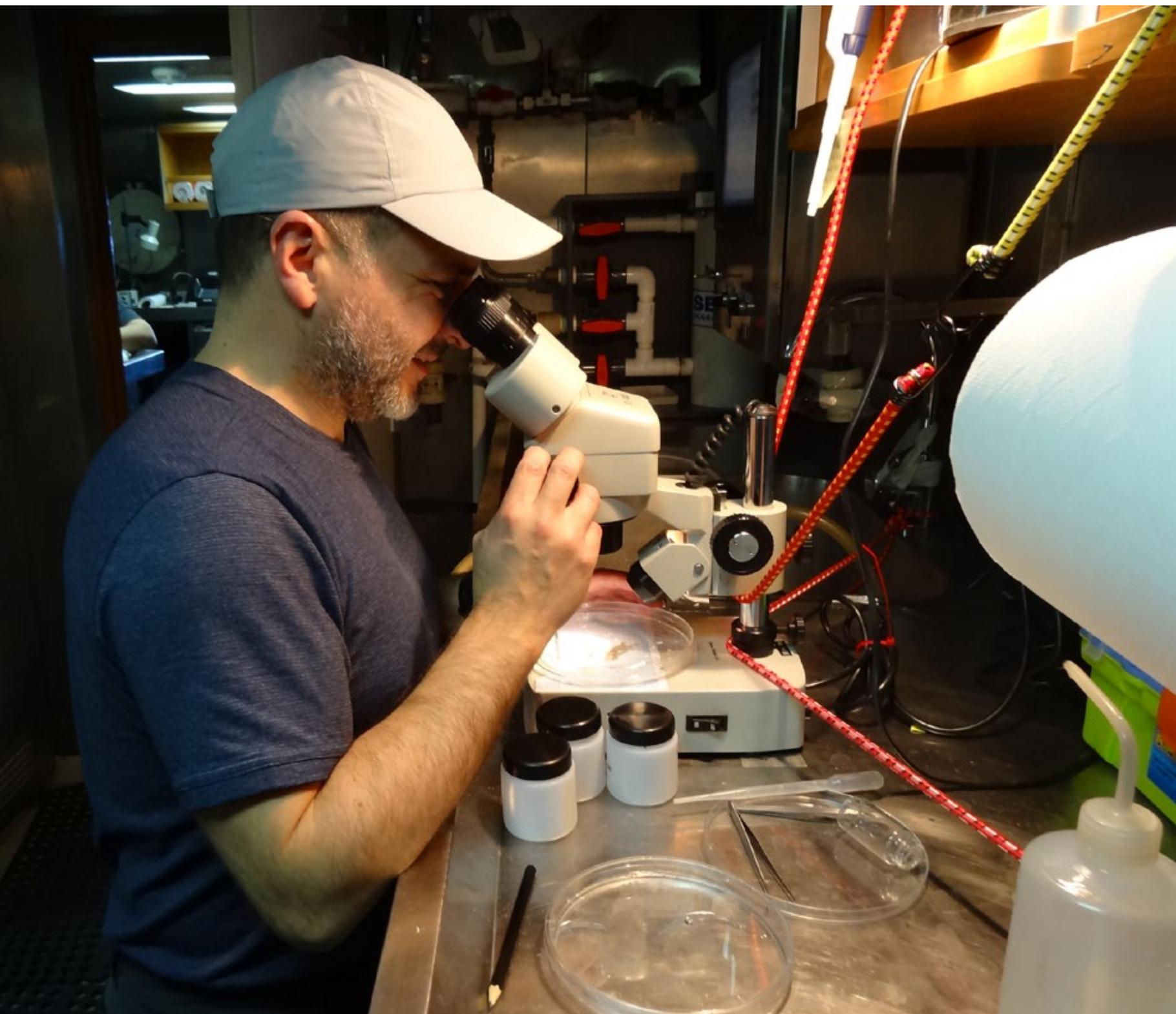
Dado el contexto actual y considerando el diagnóstico prospectivo realizado, las autoridades determinan la necesidad de actualizar estas definiciones. Las nuevas declaraciones que fueron aprobadas en Sesión de Consejo Superior son las siguientes:

MISIÓN

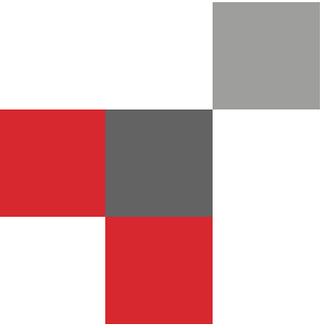
“Somos una universidad que desde su identidad católica y la comprensión de los desafíos del mundo contemporáneo forma personas integrales, genera conocimiento e innova, con un alto compromiso con la calidad, su comunidad y el medio ambiente, contribuyendo al desarrollo y bienestar de la sociedad desde las regiones de Biobío y Ñuble”.

VISIÓN

“Ser una universidad del sur de Chile reconocida por su identidad católica y contribución al desarrollo sostenible de su comunidad y la sociedad, a través de la investigación e innovación en las áreas que cultiva, así como de la formación para toda la vida”.







DESAFÍOS ESTRATÉGICOS 2022-2026



Para orientar el quehacer institucional y cumplir su Misión y Visión al 2026, la UCSC ha definido seis Desafíos Estratégicos y 12 Propuestas de Valor que articulan las capacidades internas con las necesidades y demandas de los grupos de interés prioritarios.

<p>1 Identidad católica</p>	<p>“Avanzar en la consolidación de la identidad católica en la Comunidad UCSC”.</p>
<p>2 Docencia</p>	<p>“Generar una oferta académica pertinente y de calidad en todos los niveles de formación, considerando las necesidades del medio regional, nacional e internacional”.</p>
<p>3 Investigación e innovación</p>	<p>“Lograr la consolidación de la investigación y la innovación, considerando los desafíos del mundo contemporáneo”.</p>
<p>4 Vinculación con el medio</p>	<p>“Orientar el quehacer institucional, considerando las problemáticas del entorno significativo”.</p>
<p>5 Calidad</p>	<p>“Consolidar el sistema de aseguramiento de la calidad en todas las funciones universitarias”.</p>
<p>6 Gestión institucional</p>	<p>“Avanzar hacia la gestión eficiente de los recursos institucionales y la diversificación de ingresos que permitan la sustentabilidad financiera institucional”.</p>



Desafío 1

Identidad católica.

“Avanzar en la consolidación de la identidad católica en la Comunidad Universitaria”.

► PROPUESTA DE VALOR

- **Vivir la identidad católica en todos los ámbitos de la Universidad.**

La Universidad promoverá acciones que fortalezcan su Sello Identitario UCSC en todos los ámbitos de la vida universitaria, generando instancias de encuentro de la comunidad para vivir la catolicidad de forma cercana.

► OBJETIVO ESTRATÉGICO

- **Consolidar el Sello Identitario UCSC en la comunidad universitaria y su quehacer institucional.**

La Universidad procurará generar espacios de encuentro, formación, investigación y vínculo con el medio de la Comunidad Universitaria para expresar su Sello Identitario católico.

◆ ESTRATEGIAS PRIORITARIAS

- **Asegurar espacios de reflexión, expresión y participación de la Comunidad Universitaria en torno a la identidad católica.**

La Universidad generará espacios de formación y vida universitaria que promuevan la reflexión, discernimiento y expresión de los principios que inspiran a la Universidad Católica de la Santísima Concepción.

- **Generar instancias permanentes de colaboración de la Comunidad Universitaria con la sociedad que promuevan el Sello Identitario UCSC.**

La Universidad desarrollará, en conjunto con la comunidad, acciones desde las distintas funciones universitarias para fortalecer la identidad católica y Sello Identitario UCSC.

Desafío estratégico	Propuesta de valor	Objetivo estratégico	Estrategias prioritarias	Indicadores
<p>“Avanzar en la consolidación de la identidad católica en la comunidad UCSC”.</p>	<p>Vivir la identidad católica en todos los ámbitos de la Universidad.</p>	<p>Consolidar el sello identitario UCSC en la Comunidad Universitaria y su quehacer institucional.</p>	<p>*Asegurar espacios de reflexión y participación de la Comunidad Universitaria en torno a la identidad católica.</p> <p>*Generar instancias permanentes de colaboración de la Comunidad Universitaria con la sociedad que aporten a la identidad católica y sello UCSC.</p>	<p>*Índice de sello identitario de trabajadores.</p> <p>*Índice de sello de estudiantes.</p> <p>*Número de actividades desarrolladas que fortalezcan e integren el sello identitario institucional.</p>





Desafío 2

Docencia.

“Generar una oferta académica pertinente y de calidad en todos los niveles de formación considerando las necesidades del medio regional, nacional e internacional”.

► PROPUESTA DE VALOR 1

- **Formación de pregrado amplia, flexible y en diversas modalidades.**

La Universidad actualizará, diversificará y articulará la oferta formativa en todos los niveles, incrementando su número, modalidad y buscando nuevas áreas de desarrollo disciplinar e interdisciplinar.

► OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

- **Garantizar una oferta académica de pregrado UCSC de calidad con pertinencia a las necesidades y demandas actuales.**

La Universidad actualizará su oferta de pregrado y avanzará en la implementación de nuevas modalidades de formación para dar respuesta a los requerimientos del medio.

◆ ESTRATEGIAS PRIORITARIAS

- **Fortalecer las capacidades y los procesos institucionales para velar por una oferta de pregrado pertinente a las necesidades actuales.**

La Universidad fortalecerá las capacidades y generará las condiciones institucionales para el análisis estratégico, los mecanismos de levantamiento de información, las unidades de servicios y las normativas institucionales para la implementación de las nuevas modalidades y jornadas y la toma de decisiones con pertinencia a las necesidades y demandas del medio externo.

- **Actualizar la oferta de programas de pregrado, diversificando sus modalidades y jornadas de implementación.**

La Universidad actualizará su oferta de pregrado existente y ofrecerá nuevas carreras y programas que se ajusten a un currículum flexible, articulado y a diversas modalidades de implementación.

► PROPUESTA DE VALOR 2

- **Oferta de postgrados y formación continua de calidad, acordes a las demandas del entorno regional, nacional e internacional.**

La Universidad desarrollará una oferta de programas de postgrado preferentemente profesionalizantes y de formación continua, en diversas modalidades, pertinente, articulada y que responda a las necesidades del entorno.

► OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

- **Desarrollar una oferta de formación continua y de postgrado preferentemente profesionalizante, flexible, articulada y en diversas modalidades que responda a las necesidades del medio.**

La Universidad ampliará su oferta de formación de postgrado y formación continua en coherencia con las necesidades del medio externo, con posibilidades de articulación y en diversas modalidades.

◆ ESTRATEGIAS PRIORITARIAS

- **Fortalecer las capacidades, procesos y soportes institucionales para velar por una oferta de postgrado y formación continua pertinente a las necesidades y demandas actuales.**

La Universidad modernizará sus procesos, sus funciones académicas y administrativas para adecuar la gestión de la formación continua y postgrado según los requerimientos asociadas a la formación flexible y en diversas modalidades.

- **Diversificar la oferta de postgrado y formación continua en función de las necesidades detectadas desde el entorno.**

La Universidad actualizará su oferta de postgrado y formación continua a través de la renovación de programas vigentes y el diseño de programas nuevos, en función de las necesidades detectadas desde el entorno.

- **Fortalecer el posicionamiento de la oferta de postgrado aportando al posicionamiento en el medio regional y nacional.**

La Universidad fortalecerá las capacidades técnicas y humanas de los equipos a cargo de la comercialización de los programas de postgrado, con el fin de posicionarlos a nivel regional y nacional para favorecer la postulación y matrícula.

- **Mejorar la experiencia universitaria del estudiante de postgrado y formación continua durante todo el proceso formativo (Desde su postulación a graduación).**

La Universidad fortalecerá los servicios estudiantiles para la implementación y gestión de los programas de postgrado y formación continua orientada a la mejorar la experiencia universitaria.

Desafío estratégico	Propuesta de valor	Objetivo estratégico	Estrategias prioritarias	Indicadores
<p>“Generar una oferta académica pertinente y de calidad en todos los niveles de formación considerando las necesidades del medio regional, nacional e internacional”.</p>	<p>Formación de pregrado amplia, flexible y en diversas modalidades.</p>	<p>Garantizar una oferta académica de pregrado UCSC de calidad con pertinencia a las necesidades y demandas actuales.</p>	<p>Fortalecer las capacidades y los procesos institucionales para velar por una oferta de pregrado pertinente a las necesidades actuales.</p>	<p>*Número de programas nuevos y/o renovados de pregrado implementados en distintas modalidades y jornadas.</p> <p>*Número de nuevos estudiantes de pregrado matriculados vía articulación.</p>
			<p>Actualizar la oferta de programas de pregrado, diversificando sus modalidades y jornadas de implementación.</p>	<p>*Número de programas articulados.</p> <p>*Número de nuevos estudiantes matriculados en programas de pregrado en modalidades distintas a la presencial.</p> <p>*Tasa de titulación efectiva.</p> <p>*Tasa de titulación oportuna.</p> <p>*Tasa de retención al Primer Año.</p> <p>*Tasa de retención al Tercer Año.</p> <p>*Empleabilidad al Primer Año de egreso.</p>
	<p>Oferta de postgrado y formación continua de calidad, acordes a las demandas del entorno regional, nacional e internacional.</p>	<p>Desarrollar una oferta de formación continua y de postgrado preferentemente profesionalizante flexible, articulada y en diversas modalidades que responda a las necesidades del medio.</p>	<p>Fortalecer las capacidades, procesos y soportes institucionales para velar por una oferta de postgrado y formación continua pertinente a las necesidades y demandas actuales.</p>	<p>*Número de programas de postgrado profesionalizantes</p> <p>*Número de programas de doctorado.</p> <p>*Número de programas de postgrado que ofrecen articulación con otros niveles de formación.</p>
			<p>Diversificar la oferta de postgrado y formación continua en función de las necesidades detectadas desde el entorno.</p>	<p>*Número de programas de postgrado con modalidad distinta de la presencial.</p> <p>*Número de nuevos programas de formación continua.</p>
			<p>Fortalecer el posicionamiento de la oferta de postgrado, aportando al posicionamiento en el medio regional y nacional.</p>	<p>*Número de matriculados en programas de postgrado profesionalizantes.</p> <p>*Número de matriculados en programas de formación continua.</p>
			<p>Mejorar la experiencia universitaria del estudiante de postgrado y formación continua durante todo el proceso formativo.</p>	<p>*Tasa de graduación oportuna postgrado.</p> <p>*Satisfacción por los servicios de postgrado.</p>





Desafío 3

Investigación
e innovación.

“Lograr la consolidación de la investigación y la innovación considerando los desafíos del mundo contemporáneo”.

► PROPUESTA DE VALOR 1

- **Investigación que promueve el trabajo colaborativo y multidisciplinario.**

La Universidad impulsará acciones colaborativas entre académicos y estudiantes para la creación de conocimiento inter y multidisciplinario que contribuya a dar soluciones innovadoras a los desafíos del mundo contemporáneo.

► OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

- **Consolidar el ecosistema de investigación institucional.**

La Universidad asegurará las condiciones internas y los apoyos necesarios para el desarrollo de la investigación, promoviendo el vínculo con el medio externo.

◆ ESTRATEGIAS PRIORITARIAS

- **Fortalecer las capacidades y competencias de la Comunidad Universitaria en investigación para mejorar la productividad e impacto.**

La Universidad velará por un cuerpo académico competitivo y su formación permanente en las competencias para el desarrollo de la investigación, y promoverá la participación de estudiantes de pregrado y postgrado en este quehacer.

- **Fortalecer las capacidades y sistemas de gestión para el apoyo de la investigación de la UCSC.**

La Universidad fortalecerá sus unidades administrativas y de gestión, e instrumentos apoyo, para el desarrollo de la investigación.

- **Fortalecer el trabajo inter y multidisciplinario para el desarrollo de la investigación a nivel académico y de estudiantes.**

La Universidad promoverá el desarrollo de la investigación inter y multidisciplinaria a través del trabajo de grupos y centros de investigación en temáticas transversales.

- **Impulsar una mayor participación de académicas e investigadoras UCSC en investigación.**

La Universidad fomentará la participación de mujeres en investigación a través de acciones e instrumentos dirigidos a reducir la brecha de género.

► PROPUESTA DE VALOR 2

- **Innovación que aporta al desarrollo regional y nacional.**

La Universidad impulsará acciones necesarias para fortalecer la investigación aplicada, la innovación y fomento al emprendimiento que aporten al desarrollo del país.

► OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

- **Potenciar la innovación para dar respuesta a los desafíos del medio externo.**

La Universidad desarrollará las acciones necesarias para fortalecer la investigación aplicada, la innovación y fomento del emprendimiento que aporten al desarrollo del país.

◆ ESTRATEGIAS PRIORITARIAS

- **Instalar un modelo institucional de gestión de la innovación en la UCSC.**

La Universidad avanzará hacia la implementación de un modelo de innovación institucional y en la generación e incorporación de productos de innovación en la carrera académica.

- **Promover la transferencia tecnológica y la comercialización en respuesta a las necesidades del medio externo.**

La Universidad fortalecerá mecanismos e instrumentos de apoyo a la innovación y atracción de empresas que permita capturar necesidades del entorno.

- **Fortalecer el trabajo interdisciplinario en la comunidad universitaria articulando la investigación e innovación con las necesidades del medio externo.**

La Universidad promoverá la vinculación en I+D con el medio externo a través de mecanismos e instrumentos que permitan la colaboración interdisciplinaria entre académicos e investigadores para abordar temáticas o problemáticas del territorio y el país.

- **Promover la visibilización de la investigación e innovación de la UCSC en el medio externo.**

La Universidad fortalecerá la visibilización del quehacer e impacto de la investigación e innovación de la UCSC en el medio externo.

Desafío estratégico	Propuesta de valor	Objetivo estratégico	Estrategias prioritarias	Indicadores
<p>“Lograr la consolidación de la investigación y la innovación considerando los desafíos del mundo contemporáneo.”</p>	<p>Investigación que promueve el trabajo colaborativo y multidisciplinario.</p>	<p>Consolidar el ecosistema de investigación institucional.</p>	<p>Fortalecer las capacidades y competencias de la Comunidad Universitaria en investigación para mejorar la productividad e impacto.</p>	<p>*Número de proyectos de investigación adjudicados con fondos de financiamiento externo.</p>
			<p>Fortalecer las capacidades y sistemas de gestión para el apoyo de la investigación en la UCSC.</p>	<p>*Número de publicaciones WoS. *Número de publicaciones Scopus. *Porcentaje de publicaciones en Q1 y Q2(Scopus-Wos).</p>
			<p>Fortalecer el trabajo inter y multidisciplinario para el desarrollo de la investigación a nivel académico y de estudiantes.</p>	<p>*Número de estudiantes de pre y postgrado que participan en publicaciones o proyectos de investigación (fundamental). *Número de publicaciones y proyectos asociados a centros y grupos de investigación.</p>
			<p>Impulsar una mayor participación de académicas e investigadoras UCSC en investigación.</p>	<p>*Proyectos con participación de académicas e investigadoras. *Publicaciones con participación de académicas e investigadoras.</p>
	<p>Innovación que aporta al desarrollo regional y nacional.</p>	<p>Potenciar la innovación para dar respuesta a los desafíos del medio externo.</p>	<p>Instalar un modelo institucional de gestión de la innovación en la UCSC.</p>	
			<p>Promover la transferencia tecnológica y la comercialización en respuesta a las necesidades del medio externo.</p>	<p>*Número de proyectos adjudicados de innovación y/o transferencia tecnológica vinculados al sector público, privado y/o sociedad civil.</p>
			<p>Fortalecer el trabajo interdisciplinario en la comunidad universitaria articulando la investigación e innovación con las necesidades del medio externo.</p>	<p>*Número de contratos tecnológicos y/o de licencia (con o sin retribución comercial) vinculados al medio externo. *Índice de visibilización de la investigación e innovación (Scimago).</p>
			<p>Promover la visibilización de la investigación e innovación de la UCSC en el medio externo.</p>	

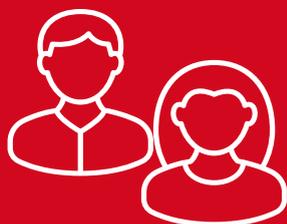


MOLUSCOS Y EQUIMORFOS COMERCIALES DEL MAR DEL PERU

INSTITUTO DEL MAR DEL PERU

LA TEMPERATURA INFLUYE EN LA COMPOSICIÓN DE LÍPIDOS Y EN LA ACTIVIDAD ENZIMÁTICA DURANTE EL DESARROLLO EMBRIONARIO DEL MOLUSCO *Chorax siliqua* (Mollusca: Choraxidae)

Temperatura (°C)	Composición de lípidos (%)	Actividad enzimática (U/mg)
15	15.2	0.8
20	18.5	1.2
25	22.1	1.8
30	25.8	2.5
35	29.3	3.2



Desafío 4

Vinculación
con el medio.

**“Orientar el
quehacer
institucional
considerando las
problemáticas
del entorno
significativo”.**

► PROPUESTA DE VALOR 1

- **Universidad comprometida con el desarrollo sustentable.**

La Universidad comprometerá sus capacidades para aportar al desarrollo sustentable, contribuyendo desde su quehacer académico al medioambiente y el buen uso de los recursos.

► OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

- **Promover el desarrollo sustentable al interior de la comunidad universitaria.**

La Universidad promoverá conductas y acciones que permitan avanzar en el cuidado del medioambiente.

◆ ESTRATEGIAS PRIORITARIAS

- **Generar las condiciones institucionales para el desarrollo de la sustentabilidad.**

Instalar una gobernanza que oriente y/o promueva mecanismos, instancias, acciones y recursos necesarios para poder ejecutar actividades que vayan en pro del desarrollo de la Institución con miras de reducir y compensar sus impactos medioambientales

► PROPUESTA DE VALOR 2

- **Universidad conectada con las problemáticas de su entorno significativo.**

La Universidad se compromete a fortalecer las instancias de vinculación bidireccional con el entorno que permitan articular y unir voluntades para aportar a la calidad de vida de la comunidad en que está inserta a través de los ámbitos que desarrolla.

▶ OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

- **Fortalecer el trabajo colaborativo de la Comunidad Universitaria con su entorno significativo que aporte a la mejora de las condiciones de vida.**

La Universidad fortalecerá sus procesos internos para desarrollar una vinculación que aporte al bienestar de la sociedad y que nutra los procesos de formación e investigación, así como otras funciones.

◆ ESTRATEGIAS PRIORITARIAS

- **Generar las condiciones para una vinculación que aporte a las necesidades del entorno.**

La Universidad avanzará hacia la internalización y operacionalización del modelo de vinculación, con la finalidad de aportar a las necesidades que presenta el entorno.

- **Fortalecer las instancias de trabajo colaborativo de la Comunidad Universitaria con organizaciones que aportan a la mejora de las condiciones de vida del entorno.**

La Universidad brindará espacios formales para el trabajo colaborativo permanente con los agentes territoriales que aporten al bienestar de las comunidades.

▶ PROPUESTA DE VALOR 3

- **Universidad que contribuye al debate público.**

En coherencia con su rol público, la Universidad promueve e intenciona la reflexión y el análisis de los grandes temas país y sociedad, con el objetivo de aportar al debate y a la discusión pública para el bien común.

▶ OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

- **Generar las condiciones y espacios para que la Universidad tenga presencia e influya en la discusión de temas de interés público.**

◆ ESTRATEGIAS PRIORITARIAS

- **Promover la participación de la Comunidad UCSC en la reflexión y análisis de temas de interés institucional, y el entorno significativo.**

La Universidad establecerá los mecanismos internos y la articulación necesaria para incentivar la participación de su comunidad en temas de interés institucional y el entorno significativo.

- **Generar espacios permanentes de encuentro de la sociedad con la comunidad UCSC para aportar a la discusión pública.**

La Universidad implementará instancias institucionales sistemáticas para facilitar el encuentro con actores de nuestro entorno significativo, para aportar desde nuestras disciplinas a la discusión pública.

Desafío estratégico	Propuesta de valor	Objetivo estratégico	Estrategias prioritarias	Indicadores
<p>“Orientar el quehacer institucional considerando las problemáticas del entorno significativo”.</p>	<p>Universidad comprometida con el desarrollo sustentable.</p>	<p>Promover el desarrollo sustentable al interior de la Comunidad Universitaria.</p>	<p>Generar las condiciones institucionales para el desarrollo de la sustentabilidad.</p>	<p>*Número de instancias de formación, divulgación y/o difusión que promuevan el desarrollo sustentable. *Posición en el ranking THE (ODS). *Número de iniciativas para el cuidado del medioambiente implementadas en la gestión institucional.</p>
	<p>Universidad conectada con las problemáticas de su entorno significativo.</p>	<p>Fortalecer el trabajo colaborativo de la Comunidad Universitaria con su entorno significativo que aporte a la mejora de las condiciones de vida.</p>	<p>Fortalecer las instancias de trabajo colaborativo de la Comunidad Universitaria con organizaciones que aportan a la mejora de las condiciones de vida del entorno.</p>	<p>*Número de programas o iniciativas de vinculación bidireccionales ejecutadas. *Porcentaje de satisfacción de las actividades de vinculación. *Número de socios del medio externo relevante con los que la Universidad trabaja o se vincula.</p>
	<p>Universidad que contribuye al debate público.</p>	<p>Generar las condiciones y espacios para que la Universidad tenga presencia e influya en la discusión de temas de interés público.</p>	<p>Promover la participación de la comunidad UCSC en la reflexión y análisis de temas de interés institucional y el entorno significativo.</p>	<p>*Número de instancias (mesas, equipos, comités, etc.) de participación permanentes de coordinación local, regional, nacional e internacional en los cuales participa la Universidad. *Número de acciones que aportan a la discusión pública.</p>
	<p>Generar espacios permanentes de encuentro de la sociedad con la Comunidad UCSC para aportar a la discusión pública.</p>			





Desafío 5

Calidad.

“Consolidar el sistema de aseguramiento de la calidad en todas las funciones universitarias”.

► PROPUESTA DE VALOR 1

- **Programas con estándares de calidad nacionales e internacionales en todos los niveles.**

La Universidad fortalecerá los mecanismos de aseguramiento de la calidad internos que favorezcan la acreditación o certificación de sus programas de pregrado, postgrado y formación continua.

► OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

- **Fortalecer el sistema de aseguramiento de la calidad de los programas en todos los niveles de formación.**

La Universidad fortalecerá las capacidades y los procesos internos que permitan el mejoramiento continuo en la formación de pregrado, postgrado y formación continua.

◆ ESTRATEGIAS PRIORITARIAS

- **Fortalecer capacidades y procesos internos para el aseguramiento de la calidad de la formación en todos los niveles y programas.**

La Universidad fortalecerá las capacidades y procesos internos que permitan la consolidación del ciclo de mejoramiento continuo en la formación de pregrado, postgrado y formación continua.

- **Instalar el mejoramiento continuo integral y armónico en todos los niveles y programas.**

La Universidad diseñará e implementará el modelo de calidad que permita el mejoramiento continuo integral y armónico en todos los niveles y todas sus calidades de sus carreras y programas.

► PROPUESTA DE VALOR 2

- **Procesos institucionales con estándares de calidad nacionales y/o internacionales.**

La Universidad promoverá la definición, implementación, seguimiento y evaluación de sus procesos universitarios, que permitan asegurar la sustentabilidad, el cumplimiento de estándares y la satisfacción de las necesidades de los distintos usuarios.

► OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

- **Consolidar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en los procesos universitarios que garantice el óptimo servicio a la formación, investigación y vinculación con el medio.**

La Universidad ampliará la cobertura del sistema de aseguramiento de la calidad para garantizar la mejora continua de todos sus procesos universitarios.

◆ ESTRATEGIAS PRIORITARIAS

- **Instalar la cultura de calidad en los procesos y funciones administrativas de la Universidad.**

La Universidad buscará consolidar su cultura de la calidad a través de la ampliación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de los procesos universitarios y la socialización permanente de sus políticas, mecanismos y herramientas de apoyo de la mejora de los procesos institucionales, en todos los niveles y estamentos del quehacer institucional.

- **Modernizar los procesos internos buscando hacerlos más ágiles y eficientes.**

La Universidad buscará permanentemente la optimización y mejora de sus procesos internos, priorizando la satisfacción de las necesidades de sus usuarios.



Desafío estratégico	Propuesta de valor	Objetivo estratégico	Estrategias prioritarias	Indicadores
<p>"Consolidar el sistema de aseguramiento de la calidad en todas las funciones universitarias".</p>	<p>Programas con estándares de calidad nacionales e internacionales en todos los niveles.</p>	<p>Fortalecer el sistema de aseguramiento de la calidad de los programas en todos los niveles de formación.</p>	<p>Fortalecer capacidades y procesos internos para el aseguramiento de la calidad de la formación en todos los niveles y programas.</p> <p>Instalar el mejoramiento continuo integral y armónico en todos los niveles y programas.</p> <p>Instalar la cultura de calidad en los procesos y funciones administrativas de la Universidad.</p>	<p>*Número de programas acreditados/certificados pregrado-postgrado.</p> <p>*Porcentaje de programas de pregrado bajo el modelo interno de la calidad.</p> <p>*Porcentaje de programas de postgrado bajo el modelo interno de la calidad</p> <p>*Porcentaje de programas de formación continua bajo el modelo interno de la calidad.</p>
	<p>Procesos institucionales con estándares de calidad nacionales y/o internacionales.</p>	<p>Consolidar el sistema de aseguramiento de la calidad en los procesos universitarios que garantice el óptimo servicio a la formación, investigación y vinculación con el medio.</p>	<p>Modernizar los procesos internos buscando hacerlos más ágiles y eficientes.</p>	<p>*Porcentaje de direcciones bajo el modelo de calidad institucional.</p> <p>*Satisfacción de los trabajadores por los servicios administrativos.</p> <p>*Satisfacción de los estudiantes por los servicios administrativos.</p>



FORMAS DE PREVENCIÓN

RIESGOS ASOCIADOS

CONTINGENCIAS Y ESPACIOS SUSCEPTIBLES DE GENERAL ACOSO SEXUAL, VIOLENCIA Y DISCRIMINACIÓN DE GÉNERO



Desafío 6

Gestión Institucional.

“Avanzar hacia la gestión eficiente de los recursos institucionales y la diversificación de ingresos que permita la sustentabilidad financiera”.

► PROPUESTA DE VALOR 1

- **Servicios administrativos eficientes y coherentes con el desarrollo de la Universidad.**

La Universidad mejorará continuamente los servicios ofrecidos a la Comunidad Universitaria y a los usuarios externos.

► OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

- **Fortalecer capacidades de gestión académica y administrativa para enfrentar demandas crecientes y complejas del entorno.**

La Universidad fortalecerá la gestión institucional analizando y modernizando las estructuras organizacionales y los servicios de apoyo a las funciones académicas-administrativas, buscando permanentemente la eficiencia y satisfacción de sus usuarios.

◆ ESTRATEGIAS PRIORITARIAS

- **Optimizar el uso de los recursos institucionales (infraestructura, personas, económicos).**

La Universidad reevaluará todos los procesos asociados al uso de los recursos institucionales e impulsará su optimización, avanzará en la modernización de los sistemas de apoyo a la gestión, y velará por el cumplimiento de los perfiles y competencias para ejercer cargos de gestión académica y administrativa

- **Fortalecer alianzas con organismos externos que aporten al mejoramiento de la eficiencia en la gestión institucional.**

La Universidad avanzará en generar vínculos con organismos externos que permitan la colaboración mutua y el mejoramiento de la eficiencia en la gestión institucional.

- **Generar sistema de incentivo al desempeño de gestión sobresaliente de unidades académicas y administrativas.**

La Universidad generará incentivos para aquellas unidades académicas y administrativas que gracias a su desempeño aporten a los compromisos y las metas institucionales.

► PROPUESTA DE VALOR 2

- **Oferta atractiva de servicios y oportunidades a terceros distintos del pregrado.**

La Universidad buscará diversificar sus ingresos por medio del uso de sus capacidades internas y la infraestructura disponible para asegurar la sustentabilidad institucional.

► OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

- **Diversificar la oferta de servicios UCSC que permita incrementar los ingresos distintos al Pregrado, aportando a la sustentabilidad financiera.**

La Universidad facilitará las condiciones que favorezcan la generación de recursos, ampliando la oferta de servicios.

◆ ESTRATEGIAS PRIORITARIAS

- **Generar las condiciones institucionales, normativa, estructura organizacional, modelo de negocios, procesos y soporte (sistemas) para incrementar los ingresos distintos al Pregrado.**

La Universidad adecuará la estructura y generará la normativa que sustente y brinde soporte a las unidades de servicios. Asimismo velará por el seguimiento y evaluación permanente de la entrega de servicios UCSC.

- **Diversificar la oferta de postgrados profesionalizantes, formación continua, servicios, asesorías y capacitación.**

La Universidad generará las condiciones internas que faciliten la búsqueda, diseño e implementación de programas y servicios distintos al Pregrado.

- **Fortalecer la estrategia de marketing de los servicios UCSC.**

La Universidad velará por generar una oferta de servicios que articule las capacidades internas con las necesidades y oportunidades del entorno. Además, se preocupará por el diseño de herramientas de marketing que permitan fortalecer la promoción de los servicios de la UCSC a nivel nacional.

- **Fortalecer vínculos con instituciones públicas y privadas que permitan generar otros ingresos.**

La Universidad avanzará en la generación de vínculos con instituciones públicas, privadas, corporaciones e Instituciones de Educación Superior que permitan articular los servicios UCSC con las necesidades regionales, así como también afianzar la colaboración.

Desafío Estratégico	Propuesta de valor	Objetivo Estratégico	Estrategias prioritarias	Indicadores
<p>“Avanzar hacia la gestión eficiente de los recursos institucionales y la diversificación de ingresos que permita la sustentabilidad financiera”.</p>	<p>Servicios administrativos eficientes y coherentes con el desarrollo de la Universidad.</p>	<p>Fortalecer capacidades de gestión académica y administrativa para enfrentar demandas crecientes y complejas del entorno.</p>	<p>Optimizar el uso de los recursos institucionales.</p>	<p>*Índice de satisfacción por la infraestructura. *Número de unidades académicas y administrativas con desempeño de gestión sobresaliente. *Rotación de activos.</p>
			<p>Fortalecer alianzas con organismos externos que aporten al mejoramiento de la eficiencia en la gestión institucional.</p>	
			<p>Generar sistema de incentivo al desempeño de gestión sobresaliente de unidades académicas y administrativas.</p>	
	<p>Oferta atractiva de servicios y oportunidades a terceros distintos del pregrado.</p>	<p>Diversificar la oferta de servicios UCSC que permita incrementar los ingresos distintos al pregrado, aportando a la sustentabilidad financiera.</p>	<p>Generar las condiciones institucionales, normativa, estructura organizacional, modelo de negocios, procesos y soporte (sistemas) para incrementar los ingresos distintos al pregrado.</p>	<p>*Porcentaje de otros ingresos distintos del pregrado/Ingresos Totales . *Margen operacional . *Retorno sobre activos (ROA) . *Liquidez. *Utilidad Neta.</p>
			<p>Diversificar la oferta de postgrados profesionalizantes , formación continua , servicios, asesorías, capacitación.</p>	
			<p>Fortalecer la estrategia de marketing de los servicios UCSC.</p>	
<p>Fortalecer vínculos con instituciones públicas y privadas que permitan generar otros ingresos.</p>				





UCSC

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO UCSC

2022 • 2026

