



UCSC

DIRECCIÓN DE
GESTIÓN ESTRATÉGICA

Resultados proceso de evaluación intermedia PDE 2022-2026

Unidad de Planificación y Estudios Estratégicos
Septiembre, 2024



Tabla de contenido

<i>Introducción</i>	1
<i>Metodología</i>	2
<i>Resultados</i>	3
a. Asesoría externa	3
b. Análisis de las autoridades de la UCSC	4
<i>Resumen</i>	5
<i>Conclusiones</i>	6
<i>Anexo 1: Categorización de Indicadores realizada por asesor</i>	7
<i>Anexo 2: PDE con modificaciones aprobado por consejo superior</i>	8

Introducción

El presente documento tiene como objetivo exponer los resultados del proceso de evaluación intermedia del Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) 2022-2026 de la Universidad Católica de la Santísima Concepción. Esta evaluación reviste gran importancia para la gestión y los desafíos estratégicos de la Universidad, ya que permitió realizar una reflexión interna y contrastarla con una mirada externa, apoyada por un asesor especializado.

La revisión de mediano plazo de un plan estratégico es fundamental para evaluar el progreso, identificar desafíos emergentes y ajustar las acciones necesarias que garanticen el éxito a largo plazo.

En este sentido, la Universidad, en su proceso de revisión intermedia, centró sus esfuerzos en aspectos que la diferencian como institución, lo cual permitió tener una mirada para desarrollar una adaptación de PDE más sólido, alineado con sus fortalezas y oportunidades. Un enfoque estratégico es esencial para que las decisiones tomadas generen un impacto diferenciador en el entorno educativo y la comunidad.

Alcanzar la visión y misión institucional sigue siendo el objetivo primordial. Para lograrlo, se necesita un plan de desarrollo que no solo sea ambicioso, sino también adaptable, capaz de guiar a la Universidad a través de los cambios en el contexto social, académico y tecnológico, entre otros. Es crucial que la misión continúe siendo la base sobre la cual se toman las decisiones, asegurando que cada paso contribuya a su cumplimiento.

Finalmente, la incertidumbre es una constante en cualquier proceso de planificación estratégica. Aunque no se puede eliminar por completo, es esencial gestionarla de manera efectiva. Un PDE bien estructurado permitirá a la Universidad anticiparse a los cambios, tomar decisiones informadas y ágiles, y equilibrar la flexibilidad gracias a un enfoque estratégico.

La evaluación realizada ha logrado identificar áreas clave de mejora, promoviendo la reflexión sobre el camino recorrido y permitiendo ajustar y robustecer la propuesta inicial del PDE, haciéndola más coherente con el entorno actual.

Metodología

La metodología utilizada implicó dos etapas, con diferentes tipos de evaluadores. En la primera etapa, se contó con la participación de un asesor externo, mientras que en la segunda intervinieron autoridades internas. El evaluador externo fue el Dr. Enrique Fernández, Doctor en Sociología por la Universidad Libre de Berlín, especialista en políticas públicas de educación superior, desarrollo organizacional universitario, gestión universitaria y educación superior privada a nivel internacional.

La evaluación se basó en una metodología cualitativa, ya que se buscó, a través de la experiencia y opiniones del grupo de expertos, determinar la vigencia del PDE y la necesidad de realizar modificaciones.

Como se mencionó previamente, esta evaluación se desarrolló en dos fases: la primera desde la perspectiva de un asesor externo y la segunda desde la visión de las autoridades internas. El análisis del asesor externo sirvió como base para el proceso de evaluación de las autoridades, quienes utilizaron las conclusiones del asesor como insumo para su propia reflexión.

La imagen a continuación ilustra el proceso de evaluación intermedia del PDE, el cual inició en 2023 con la asesoría externa y concluyó el 26 de septiembre de 2024, con la aprobación por parte del Honorable Consejo Superior.

Ilustración 1: Proceso de evaluación intermedia PDE



Fuente: Elaboración propia DGE

Resultados

Para explicar los resultados, es importante, en primer lugar, comprender las definiciones empleadas en el análisis y las acciones implementadas en ambas etapas.

A modo de contexto, es fundamental recordar que cuando hablamos de Gestión Estratégica, nos referimos a las decisiones y operaciones que implementa una organización para definir y alcanzar una posición ventajosa, competitiva y sostenible en su sector. Esto se logra mediante el alineamiento estratégico de sus recursos y capacidades con las demandas del entorno (Pedraja y Rodríguez, 2015). Para Hax y Ugarte (2014), la gestión estratégica es un proceso de diálogo sustantivo entre los distintos actores del sistema universitario, quienes se benefician de la universidad y contribuyen a su funcionamiento. Este diálogo tiene como propósito definir y orientar una transformación deseada que ofrezca soluciones pertinentes y enriquecidas a las necesidades de cada uno.

En el contexto de la educación superior, la Ley 21.091 establece que la misión de las universidades es "cultivar las ciencias, las humanidades, las artes y las tecnologías, así como también crear, preservar y transmitir conocimiento, y formar graduados y profesionales." Además, enfatiza que durante los procesos de acreditación debe observarse "un Plan de Mejora verificable, que deberá vincularse con los procesos de planificación estratégica institucional."

Teniendo en cuenta estas precisiones, para el análisis se utilizó la siguiente categorización, con el fin de organizar los indicadores del PDE de la UCSC:

- **Estratégicos:** Da cuenta de la construcción de alguna capacidad diferenciadora, que puede entregar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo
- **Gestión:** Corresponde a la operación regular que es necesario realizar por el simple hecho de que si no se hace la Universidad dejará de funcionar
- **Mejora:** Se refiere a la superación del funcionamiento subóptimo en alguna actividad

Esta caracterización fue aplicada durante todo el proceso de análisis con las autoridades de la UCSC.

a. Asesoría externa

La asesoría externa se basó en el análisis de los indicadores asociados al PDE, con el fin de establecer si estos eran estratégicos, de mejora o de gestión. Las conclusiones del asesor determinaron lo siguiente respecto a los 55 indicadores definidos para el PDE:

- **Estratégicos:** 35 indicadores
- **Gestión:** 17 indicadores
- **Mejora:** 3 indicadores

Como resultado, el asesor sugirió que el PDE se redujera, considerando únicamente los indicadores estratégicos, lo que implicaba descartar 20 indicadores y conservar 35. El seguimiento de los

indicadores de gestión y mejora debía ser monitoreado por otros instrumentos, sin formar parte de las reuniones estratégicas y la discusión de las autoridades superiores.

La categorización empleada por el asesor se puede revisar en anexo 1 de este documento.

b. Análisis de las autoridades de la UCSC

Como se mencionó, la segunda parte del análisis del PDE fue realizada por las autoridades de la UCSC, que incluyeron a los decanos, vicerrectores, Prorectora, Rector, Director de Gestión Estratégica, Directora de Aseguramiento de la Calidad y el equipo de la Unidad de Planificación y Estudios Estratégicos.

Se llevaron a cabo dos talleres de análisis: el primero con el Honorable Consejo Superior (compuesto por los decanos, representante de académicos, administrativos y estudiantes; y el equipo de rectoría) y el segundo con el equipo de rectoría y la Directora de Aseguramiento de la Calidad.

El taller realizado con el Honorable Consejo Superior determinó que gran parte de las sugerencias del asesor eran pertinentes. También se realizaron modificaciones en la redacción de los desafíos estratégicos, adaptándolos al escenario actual de la UCSC y proyectando un futuro que se alinee con la visión institucional.

Posteriormente, con la información obtenida del taller, el equipo de rectoría, junto a los directores mencionados, ajustó el desafío de calidad y decidió continuar monitoreando indicadores que, para la Universidad, resultaban estratégicos.

Finalmente, se llegó a una propuesta orientada a lograr la acreditación por seis años, destacándose la excelencia en los desafíos de docencia, calidad y gestión. Además, se redujeron los indicadores de 55 a 41. Junto a esto, se eliminaron objetivos estratégicos y estrategias prioritarias que, según las autoridades, ya no formaban parte de la visión estratégica que la Universidad proyecta para los próximos años.

Finalmente, la propuesta fue aprobada por el Honorable Consejo Superior el día jueves 26 de septiembre del 2024.

El nuevo PDE se puede consultar en el anexo 2 de este documento.

Resumen

La siguiente tabla presenta los cambios realizados al PDE luego de la evaluación intermedia.

Tabla 1: Resumen cambios PDE UCSC 2022-2026

Desafío	Desafío estratégico	Propuesta de valor	Objetivo estratégico	Estrategia prioritaria	Indicadores
Identidad católica	Se ajusta el desafío estratégico en su redacción.	No se realizan cambios.	Se ajusta la redacción de los objetivos estratégicos.	Se ajusta la redacción de las estrategias.	Se ajusta la redacción de los indicadores, cambiando el concepto de sello a identidad católica.
Docencia	Se modifica la redacción apuntando hacia la excelencia, teniendo presente los seis años de acreditación que busca la Universidad	No se realizan cambios.	Se agrega el concepto de excelencia para movilizar a la universidad hacia los seis años de acreditación.	No se realizan cambios.	Disminución de indicadores por no ser considerados estratégicos.
Investigación	No se realizan cambios.	No se realizan cambios.	No se realizan cambios.	Se elimina una estrategia debido a que se considera que ya está plasmada en las anteriores.	Disminución de indicadores por no ser considerados estratégicos y se agregan dos nuevos.
Vinculación	No se realizan cambios.	No se realizan cambios.	No se realizan cambios.	No se realizan cambios.	Disminución de indicadores por no ser considerados estratégicos.
Calidad	Se modifica la redacción apuntando hacia la excelencia, teniendo presente los seis años de acreditación que busca la Universidad.	No se realizan cambios.	Se agrega el concepto de excelencia al segundo objetivo para adecuarlo a la estrategia y movilizar a la universidad hacia los seis años de acreditación.	Se realizan modificaciones en las estrategias para responder al desafío estratégico actualizado en torno a los seis años de acreditación.	Se modifica la redacción de algunos indicadores para adecuarlos
Gestión	Cambios en la redacción del desafío para adecuarlo producto que se establece que se avanza hacia la gestión eficiente y se necesita consolidar.	Se elimina la segunda propuesta por no ser considerada estratégica.	Se eliminan los objetivos producto de la eliminación de la estrategia.	Se eliminan estrategias producto de la eliminación de la propuesta de valor.	Disminución de indicadores por no ser considerados estratégicos.

Fuente: Elaboración propia DGE

Conclusiones

Como conclusión, es evidente que la Universidad ha centrado sus esfuerzos en fortalecer su PDE, enfocándose en sus diferenciadores institucionales. Este enfoque permitirá a la Universidad no solo consolidar sus fortalezas, sino también aprovechar las oportunidades emergentes en el entorno educativo. A través de la revisión realizada, la UCSC ha demostrado su compromiso con la excelencia, trabajando activamente para reducir las brechas entre su situación actual y el futuro deseado.

El trabajo conjunto entre el asesor externo y las autoridades internas ha sido clave para adaptar el PDE, haciendo que la Universidad sea más ágil y resiliente frente a los desafíos estratégicos planteados. Nuestra Institución sigue firme en su misión, orientando cada decisión hacia el logro de sus objetivos institucionales, y reconociendo que la planificación estratégica debe ser ambiciosa, pero también flexible y adaptable.

La incertidumbre seguirá siendo un factor presente, pero, con un PDE robusto y bien estructurado, nuestra organización estará mejor preparada para anticiparse a los cambios, gestionar la incertidumbre de manera eficaz y convertirla en una oportunidad para el crecimiento y el fortalecimiento institucional.



Anexo 1: Categorización de Indicadores realizada por asesor

Desafío	Indicador	Tipo de indicador
Identidad	Índice de sello identitario de trabajadores	Estratégico
	Índice de sello de estudiantes	Estratégico
	Número de actividades desarrolladas que fortalezcan e integren el sello identitario institucional	Estratégico
Docencia	Número de programas nuevos y/o renovados de pregrado implementados en distintas modalidades y jornadas	Estratégico
	Número de nuevos estudiantes de pregrado matriculados vía articulación	Estratégico
	Número de programas articulados	Estratégico
	Número de nuevos estudiantes matriculados en programas de pregrado en modalidades distintas a la presencial	Estratégico
	Tasa de titulación efectiva	Gestión
	Tasa de titulación oportuna	Gestión
	Tasa de retención al Primer Año	Gestión
	Tasa de retención al Tercer Año	Gestión
	Empleabilidad al Primer Año de egreso	Gestión
	Número de programas de postgrado profesionalizantes	Estratégico
	Número de programas de doctorado	Estratégico
	Número de programas de postgrado que ofrecen articulación con otros niveles de formación	Gestión
	Número de programas de postgrado con modalidad distinta de la presencial	Estratégico
	Número de nuevos programas de formación continua	Estratégico
	Número de matriculados en programas de postgrado profesionalizantes	Estratégico
	Número de matriculados en programas de formación continua	Estratégico
	Tasa de graduación oportuna postgrado	Gestión
	Satisfacción por los servicios de postgrado	Gestión
Investigación	Número de proyectos de investigación adjudicados con fondos de financiamiento externo	Estratégico
	Número de publicaciones Wos	Estratégico
	Número de publicaciones Scopus	Estratégico
	Porcentaje de publicaciones en Q1 y Q2(Scopus-Wos)	Estratégico
	Número de estudiantes de pre y postgrado que participan en publicaciones o proyectos de investigación (fundamental)	Estratégico
	Número de publicaciones y proyectos asociados a centros y grupos de investigación	Estratégico
	Proyectos con participación de académicas e investigadoras	Gestión
	Publicaciones con participación de académicas e investigadoras	Gestión
	Número de proyectos adjudicados de innovación y/o Transferencia tecnológica vinculados al sector público, privado y/o sociedad civil	Estratégico
	Número de contratos tecnológicos y/o de licencia (con o sin retribución comercial) vinculados al medio externo	Estratégico
Vinculación	Índice de visibilización de la investigación e innovación (Scimago)	Estratégico
	Número de instancias de formación, divulgación y/o difusión que promuevan el desarrollo sustentable	Gestión
	Posición en el ranking THE (ODS)	Estratégico
	Número de iniciativas para el cuidado del medioambiente implementadas en la gestión institucional	Estratégico
	Número de programas o iniciativas de vinculación bidireccionales ejecutadas	Gestión
	Porcentaje de satisfacción de las actividades de vinculación	Gestión
	Número de socios del medio externo relevante con los que la Universidad trabaja o se vincula	Estratégico
	Número de instancias (mesas, equipos, comités, etc.) de participación permanentes de coordinación local, regional, nacional e internacional en los cuales participa la Universidad	Estratégico
Calidad	Número de acciones que aportan a la discusión pública	Estratégico
	Número de programas acreditados/certificados pregrado-postgrado	Gestión
	Porcentaje de programas de pregrado bajo el modelo interno de la calidad	Mejora
	Porcentaje de programas de postgrado bajo el modelo interno de la calidad	Mejora
	Porcentaje de programas de formación continua bajo el modelo interno de la calidad	Mejora
	Porcentaje de direcciones bajo el modelo de calidad institucional	Gestión
	Satisfacción de los trabajadores por los servicios administrativos	Gestión
Gestión	Satisfacción de los estudiantes por los servicios administrativos	Estratégico
	Índice de satisfacción por la infraestructura	Estratégico
	Número de unidades académicas y administrativas con desempeño de gestión sobresaliente	Gestión
	Rotación de activos	Estratégico
	Porcentaje de otros ingresos distintos del pregrado/Ingresos Totales	Estratégico
	Margen operacional	Estratégico
	Retorno sobre activos (ROA)	Estratégico
	Liquidez	Estratégico
	Utilidad Neta	Estratégico

Anexo 2: PDE con modificaciones aprobado por consejo superior

DESAFÍO 1. IDENTIDAD CATÓLICA

Desafío estratégico	Propuesta de valor	Objetivo estratégico	Estrategias prioritarias	Indicadores
Consolidar la identidad católica de la comunidad UCSC	Vivir la identidad católica en todos los ámbitos de la Universidad.	Promover la Identidad Católica UCSC en la Comunidad Universitaria y su quehacer institucional.	Asegurar espacios de reflexión y participación de la Comunidad Universitaria en torno a la identidad católica. Generar instancias permanentes de colaboración de la Comunidad Universitaria con la sociedad que aporten a la identidad católica.	Índice de identidad católica de trabajadores. Índice de identidad católica de estudiantes Número de iniciativas con participación de estudiantes y/o trabajadores

DESAFÍO 2: DOCENCIA

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

DESAFÍO 3: INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

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

DESAFÍO 4. VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Desafío estratégico	Propuesta de valor	Objetivo estratégico	Estrategias prioritarias	Indicadores
Orientar el quehacer institucional, considerando las problemáticas del entorno significativo	Universidad comprometida con el desarrollo sustentable.	Promover el desarrollo sustentable al interior de la Comunidad Universitaria	Fortalecer las instancias de trabajo colaborativo de la Comunidad Universitaria con organizaciones que aportan a la mejora de las condiciones de vida del entorno.	Posición en el ranking THE (ODS). Número de iniciativas para el cuidado del medioambiente implementadas en la gestión institucional.
			Generar las condiciones para una vinculación que aporte a las necesidades del entorno.	
	Universidad conectada con las problemáticas de su entorno significativo.	Fortalecer el trabajo colaborativo de la Comunidad Universitaria con su entorno significativo que aporte a la mejora de las condiciones de vida.	Fortalecer las instancias de trabajo colaborativo de la Comunidad Universitaria con organizaciones que aportan a la mejora de las condiciones de vida del entorno.	Número de socios del medio externo relevante con los que la Universidad trabaja o se vincula.
			Promover la participación de la comunidad UCSC en la reflexión y análisis de temas de interés institucional y el entorno significativo	
	Universidad que contribuye al debate público.	Generar las condiciones y espacios para que la Universidad tenga presencia e influya en la discusión de temas de interés público.	Generar espacios permanentes de encuentro de la sociedad con la Comunidad UCSC para aportar a la discusión pública.	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.

DESAFÍO 5: CALIDAD

Desafío estratégico	Propuesta de valor	Objetivo estratégico	Estrategias prioritarias	Indicadores
Consolidar el sistema de aseguramiento de la calidad de excelencia, en todas las funciones de la Universidad	Programas con estándares de calidad nacionales y/o internacionales en todos los niveles.	Fortalecer el sistema de aseguramiento de la calidad de los programas en todos los niveles de formación.	Fortalecer capacidades y procesos internos para el aseguramiento de la calidad de la formación en todos los niveles y programas.	Número de programas de pregrado obligatorio acreditado
	Procesos institucionales con estándares de calidad nacionales y/o internacionales.	Consolidar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en los procesos universitarios que garantice un servicio de excelencia para la formación, investigación, innovación y vinculación con el medio.	Robustecer el mejoramiento continuo integral y armónico en todos los niveles y programas.	Número de programas de postgrado obligatorio acreditado
				Porcentaje de programas de pregrado bajo SIAC
			Fortalecer la cultura de calidad en los procesos y funciones administrativas de la Universidad.	Porcentaje de programas de postgrado bajo SIAC
				Porcentaje de programas de formación continua bajo el SIAC
				Porcentaje de direcciones bajo el SIAC
				Satisfacción de los trabajadores por los servicios entregados por los procesos que integran el SIAC.
				Satisfacción de los estudiantes por los servicios entregados por los procesos que integran el SIAC.

DESAFÍO 6: GESTIÓN INSTITUCIONAL

Desafío estratégico	Propuesta de valor	Objetivo estratégico	Estrategias prioritarias	Indicadores
Consolidar una gestión eficiente que permita la excelencia en la investigación, innovación, docencia y vinculación con el medio, así como la sustentabilidad financiera institucional	Servicios administrativos eficientes y coherentes con el desarrollo de la Universidad	Fortalecer capacidades de gestión académica y administrativa para enfrentar demandas crecientes y complejas del entorno.	Optimizar el uso de los recursos institucionales.	Índice de satisfacción por la infraestructura.
			Fortalecer alianzas con organismos externos que aporten al mejoramiento de la eficiencia en la gestión institucional.	Número de unidades académicas y administrativas con desempeño de gestión sobresaliente.
			Generar sistema de incentivo al desempeño de gestión sobresaliente de unidades académicas y administrativas	Rotación de activos. Margen operacional. Retorno sobre activos (ROA) Liquidez. Utilidad Neta.