

ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ

**Dirección de Planificación y Desarrollo
Unidad de Planificación y Estudios
Unidad de Aseguramiento de la Calidad**

Documento de Trabajo: 26 de julio de 2011

Contenido

PRESENTACIÓN	2
1. MISIÓN INSTITUCIONAL	3
2. VISIÓN INSTITUCIONAL	4
3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES INSTITUCIONALES	5
4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LA UCSH	10
5. ANÁLISIS FODA	15
6. DISEÑO ESTRATÉGICO	19

PRESENTACIÓN

El presente documento plantea el diagnóstico institucional a partir del análisis de la Misión y Visión, la identificación de las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades en el marco del proceso de Planificación Estratégica de la Universidad Católica Silva Henríquez.

Para su elaboración se utilizó la siguiente documentación

- Adimark GFK(2010), Informe Final imagen y posicionamiento UCSH,p.51
- Comisión Nacional de Acreditación (2008), Acuerdo N°41.
- Comité de Pares Evaluadores (2008), informe de Pares Acreditación Institucional.
- Deloitte (2010), Informe Riesgos Estratégicos UCSH y documento Sistemas de Información.
- Diplades, Secretaría Técnica de Acreditación (2011), Análisis de los Dictámenes de Acreditación de los Programas de Pregrado. Documento de Trabajo.
- Diplades (2011), Indicadores de Fortalezas y Debilidades, documento de trabajo.
- Diplades(2001, 2003, 2005 ,2007, 2010) Estudios de Inserción laboral Egresados UCSH.
- Proflex(2008), Informe Universidad católica Silva Henríquez proyecto PROFLEX.
- Infome Final Proyecto Mecesus 2, Fortalecimiento de la Formación Práctica Basada en Competencias UCS0704, julio 2011.
- UCSH (2008), Informe Institucional de Evaluación.
- Resolución de Rectoría 073/2010. 25/08/2010. Sobre mejoramiento de la estructura.
- Secretaría General (2010), Presentación “Mirada reflexiva de los estatutos de la UCSH en consonancia con la nueva estructura organizacional”, VII Jornada de Evaluación Institucional.
- UCSH, Propuesta de Mejoramiento Sistemas de Información para la Gestión.
- UCSH (2008), Política de Investigación.
- UCSH (2009), Reglamento para Programas de Magister UCSH.
- UCSH (2010), Propuesta de Mejoramiento de la Estructura Organizacional de la Universidad.
- Vicerrectoría Académica (2010), Presentación “Modelo de Formación”, VII jornada de Evaluación Institucional.
- Diplades (2010), Estado de Avance Plan de Desarrollo Estratégico 2006 -2010.
- SURLATINA Consultores, Proyecto: Diagnóstico, Análisis y Propuesta de Mejoramiento de la Estructura Organizacional Superior. Comité Ejecutivo Ampliado, Informe Propuesta de Mejoramiento de la Estructura Organizacional 17.12.2008.
- UCSH (2009), Reglamento para participantes de programas de Postítulos, Diplomados y Capacitación.
- Guerro, Patricio (2011) El Sistema de Educación Superior en Chile: Oportunidades y Amenazas para la UCSH. Versión preliminar.

1. MISIÓN INSTITUCIONAL

La misión de la Universidad Católica Silva Henríquez es contribuir al desarrollo integral de sus estudiantes y de este modo de la familia humana, ofreciendo una educación superior de excelencia a todos quienes puedan beneficiarse de ella, especialmente a los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, a partir del modelo de formación salesiano inspirado en la razón, el amor y la trascendencia.

Análisis de la Misión:

Componentes de la Misión	Definición de la Misión	Medio de Realización	Criterios de Verificación
Destinatario objetivo	Todos quienes puedan beneficiarse, especialmente los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de programas pregrado, postgrado y educación continua. - Medios de difusión - Sistema de admisión 	<p>La oferta del mayor número de programas en las áreas que se matricula la mayor cantidad de jóvenes provenientes de sectores socialmente desfavorecidos y que correspondan a las que determina el proyecto institucional.</p> <p>La ocupación de todas las vacantes en todos los programas ofrecidos con la mayor cantidad de jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos.</p>
Promesa realizada	Educación superior de excelencia, a partir del modelo de formación salesiano inspirado en la razón, el amor y la trascendencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Organización académica - Personal - Infraestructura - Equipamiento - Colecciones - Servicios - Sistemas de información 	<p>La retención del mayor número de estudiantes matriculados, obteniendo el mayor rendimiento en su estudio y logrando su titulación en el tiempo establecido en su carrera o programa.</p> <p>La disponibilidad de un cuerpo docente suficiente, dedicado e idóneo para su aprendizaje; y de espacios, servicios y recursos educacionales suficientes y adecuados para su estudio.</p> <p>La existencia de un ambiente de acogida, acompañamiento, respeto y valoración de las personas.</p> <p>La realización de actividades de investigación y vinculación con el medio que contribuya al mejoramiento de la carrera o programa.</p> <p>La acreditación de la carrera o programa por la mayor cantidad de años.</p>
Propósito declarado	Contribuir al desarrollo integral de sus estudiantes y de este modo a la familia humana.	<ul style="list-style-type: none"> - Planes y programas de estudio 	<p>La definición de perfiles de egresos y planes de estudio consistentes con la identidad institucional y que permitan la formación de competencias requeridas para la inserción laboral de la mayor cantidad de egresados; en un cargo relacionado con su profesión o disciplina; en condiciones de contratación y remuneración digna; que se destaquen por su desempeño y valores; que tanto ellos como sus empleadores valoren satisfactoriamente su formación; y que prosigan estudios de educación continua o postgrado.</p>

2. VISIÓN INSTITUCIONAL

La Universidad Católica Silva Henríquez, a partir del ideario formativo de Don Bosco y del Sueño de Chile, legado del Cardenal Silva Henríquez, quiere ser reconocida como una Universidad inclusiva e innovadora, que orienta su docencia, investigación y vinculación con el medio al conocimiento, protección y promoción de la juventud, la familia, la ecología humana y el bien común.

Análisis de la Visión:

Componentes de la Visión	Definición de la Visión	Medio de Realización	Criterios de Verificación
Imagen futura	Universidad inclusiva e innovadora	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de pre y postgrado y de formación continua - Proyectos de investigación y publicaciones; - Participación en redes académicas e institucionales - Servicios ofrecidos a sectores productivos y a la comunidad. 	La UCSH es reconocida como referente en la implementación de un sistema de admisión a las universidades socialmente inclusivo. El Modelo de Formación de la UCSH es reconocido como innovador por la orientación de sus perfiles de egreso, la flexibilidad de sus planes de estudio y la articulación de sus programas de pregrado, postgrado y educación continua que mejora la retención de estudiantes, reduce el tiempo de titulación y facilita la prosecución de estudios.
Necesidades a satisfacer	Conocimiento, protección y promoción de la juventud, la familia, la ecología humana y el bien común		La UCSH es reconocida como referente de estudios, investigaciones, intervenciones y publicaciones sobre la juventud, la familia, la ecología humana y el bien común, lo que le permite en estos ámbitos, prestar servicios en beneficio de la comunidad, dar asistencia y capacitación a diversos sectores productivos y colaborar en la formulación de las políticas públicas atingentes.
Valores a desarrollar	Ideario formativo de Don Bosco y legado del Cardenal Silva Henríquez (Mi Sueño de Chile)		Los estudiantes, los académicos, los directivos, el personal de apoyo a la gestión y los egresados se destacan entre sus pares por sus valores institucionales y espíritu de comunidad que acoge y acompaña.

3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES INSTITUCIONALES

Los antecedentes considerados en este sumario de fortalezas y debilidades institucionales, que a continuación se presenta, en su totalidad, se encuentran reseñados en el documento *Análisis de Fortalezas y Debilidades de la UCSH*¹.

Gestión Institucional

La Universidad Católica Silva Henríquez cuenta con un proyecto institucional, que define claramente su identidad y propósitos institucionales, el que la comunidad universitaria reconoce y valora. Si bien se ha avanzado en el desarrollo de la imagen corporativa, y se cuenta con mecanismos para evaluar el impacto de las campañas publicitarias que realiza la institución, no ocurre lo mismo con las acciones de comunicación al medio, y los estudios indican que aún persiste un alto desconocimiento de la Universidad en su público objetivo y baja presencia publicitaria y comunicacional, lo que se traduce en un bajo posicionamiento e imagen.

La estructura organizacional de la Universidad se orienta al cumplimiento de los propósitos institucionales y la separación de los roles directivos y los de gestión, se ajusta a los requerimientos del proceso de toma de decisiones, y favorece la adhesión y participación de la comunidad universitaria. Aunque se han implementado cambios para el mejoramiento de la organización institucional, estos cambios no se han ajustado completamente a las evaluaciones previas realizadas para su orientación y no han contado con la correspondiente adecuación de las funciones en la normativa institucional de manera oportuna y completa, en particular respecto de la instalación de las Facultades.

El sistema de gobierno de la Universidad contempla las funciones necesarias para el cumplimiento de los propósitos declarados y establece instancias de participación de la comunidad universitaria a través de sus órganos colegiados. Sin embargo, el liderazgo de los equipos directivos no siempre se corresponde con una comunicación eficiente entre las distintas instancias de gobierno y las instancias de participación pierden efectividad. Aspectos de la toma de decisiones que pueden ser resueltos por las unidades académicas, aún se centralizan en las autoridades superiores.

La gestión de la Universidad está alineada con su misión y se orienta a velar por la calidad de las actividades que realiza. No obstante, los mecanismos de control no siempre operan con la periodicidad y sistematicidad necesaria y falta coherencia en cada una de las partes.

La gestión institucional cuenta con políticas y mecanismos para asegurar la calidad de los recursos humanos y se destaca la preocupación de la Universidad por establecer relaciones contractuales que aseguren los derechos previsionales de los trabajadores, como por los recursos que destina al perfeccionamiento de su personal. Si bien se inició la implementación del Sistema de Gestión por Competencias, este se encuentra en un estado incipiente en el que aún no se pueden conocer el impacto de sus resultados. Por otra parte no se ha avanzado en un modelo de evaluación de desempeño y en un sistema de compensaciones.

La infraestructura y el equipamiento son adecuados para los requerimientos de los programas de pregrado y, en el caso de la infraestructura, ha experimentado un crecimiento que ha permitido contar con mayores espacios. Sin embargo, se advierte la necesidad de aumentar los espacios para facilitar la labor docente, así como aquéllos para el encuentro y la vida universitaria. En particular, el casino y la biblioteca de la Casa Central se encuentran al máximo de su capacidad. Además no existe un plan de infraestructura que oriente su desarrollo.

¹ Análisis de Fortalezas y Debilidades UCSH, DIPLADES, 2011.

Existen avances en los recursos tecnológicos, principalmente en el ámbito de los recursos educacionales. Sin embargo, no se cuenta con un sistema integrado de información o una interconexión completa y segura de los sistemas existentes, que garanticen que la información sea confiable, apropiada y permita su análisis para la gestión, además, los criterios de información no están estandarizados y existe gran variedad de definiciones para un concepto.

La Universidad posee una posición financiera estable y existe una adecuada organización de los recursos que ha permitido financiar los planes de desarrollo del personal y de infraestructura. Los programas de pregrado cuentan con el respaldo financiero necesario que garantiza su adecuado funcionamiento.

No obstante, el equilibrio financiero de la Universidad es sensible, porque dispone como principal fuente de ingresos la matrícula de pregrado, la que en parte se sustenta en estudiantes con créditos que requieren aval institucional, limitando las posibilidades institucionales de crédito en el sistema bancario. Asimismo, la mayor disponibilidad de la infraestructura no se corresponde con mayores ingresos, por lo que no existe certeza que su planificación sea adecuada y que la Universidad contará con los recursos suficientes para abordar presentes y futuros proyectos.

La Universidad ha desarrollado procesos de planificación estratégica de manera sistemática, realista y viable, sustentado en un mejoramiento permanente de su capacidad de diagnóstico institucional, permitiéndole: orientar sus acciones al cumplimiento de los propósitos institucionales; el manejo y uso de información en áreas claves de la gestión; y enfrentar con éxito los procesos de acreditación institucional y de programas de pregrado en el sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior.

La participación de las unidades académicas en la acreditación de sus programas de pregrado, les ha permitido el desarrollo de una capacidad de análisis crítico, así como la participación de diversos actores en sus procesos de autoevaluación. No obstante, el uso de la información es disímil entre el nivel central y las unidades académicas. Estas últimas, no han internalizado de igual forma el uso de la información y se percibe que no la emplean para su propia evaluación y la de sus directivos y que se toman decisiones sin considerarla. Asimismo, no se ha realizado un seguimiento y evaluación de la planificación estratégica que realizaron las unidades académicas y de gestión.

Aunque la planificación estratégica establece indicadores que le permite evaluar su grado de avance y realizar los ajustes para su mejoramiento, el nivel de cumplimiento del plan de desarrollo estratégico recientemente concluido, indica que la Universidad no siempre tiene la capacidad de ejecutar las acciones necesarias para el logro de sus metas.

Por otra parte, la propuesta de un nuevo modelo de planificación no consideró aspectos relacionados con la trayectoria institucional, así como con la separación de los ámbitos estratégicos de los operativos, dificultando su implementación y haciendo necesario su reformulación.

La constatación de las debilidades anteriormente reseñadas significa que aún no se ha logrado instalar plenamente un sistema de aseguramiento de la calidad, que permita un seguimiento periódico de los resultados, su incorporación efectiva en la planificación estratégica y operativa de la Universidad, y el mejoramiento permanente de procesos y servicios a todo nivel de la institución. De hecho, aún son incipientes las gestiones para consensuar y construir un modelo basado en indicadores de proceso y resultado.

Docencia de Pregrado

La Universidad cuenta con propósitos en docencia de pregrado claramente definidos y coherentes con sus perfiles de egresos y plan de estudio. Del mismo modo, demuestra su compromiso con la calidad de la formación que imparte, por medio de la acreditación de sus programas. Sin embargo, faltan mecanismos de seguimiento periódico y sistemático que faciliten la evaluación de los de los perfiles intermedios y de egreso, así como de los logros y propósitos declarados.

La Universidad cuenta con un modelo de formación, que orienta y regula los perfiles de egreso y la organización de la docencia. Los programas han hecho esfuerzos por mejorar sus perfiles y encaminarlos en el enfoque de competencias. Las actividades curriculares electivas contempladas en este modelo han potenciado el desarrollo integral de los estudiantes, así como las actividades optativas han favorecido los planes de especialidad. Sin embargo, no se ha avanzado en la oferta de optativos abiertos a todos los planes de estudio y tampoco se ha logrado su articulación con la formación continua y de postgrado. Por otra parte, el modelo de formación no contempla mecanismos claros para la evaluación de sus resultados y la corrección de las deficiencias que se detecten.

La Universidad cuenta con políticas y mecanismos que aseguran la calidad del diseño de sus programas, la adecuación curricular y su viabilidad económica. Sin embargo, no ha avanzado en la ampliación de la oferta de programas de pregrado como se contemplaba en el plan de desarrollo estratégico concluido, fundamentalmente porque no hay consenso sobre las áreas del conocimiento ni los programas de pregrado que deben formar parte de su oferta académica futura.

Para el proceso de enseñanza, la Universidad ha establecido un adecuado sistema de admisión, consistente con su destinatario objetivo y dispone de métodos pedagógicos y procedimientos de evaluación que garantizan el aprendizaje y una adecuada inserción laboral. Sin embargo, en los métodos de enseñanza en uso, no se advierte coherencia ni cabal apropiación de un currículo orientado al desarrollo de competencias. De la misma manera, en los procesos de enseñanza no siempre se han establecido mecanismos de seguimiento de los indicadores para la evaluación de sus resultados.

Aunque la Universidad no ha avanzado en la definición de un modelo de prácticas que incentive la profesionalización temprana y permita la evaluación del desempeño de los estudiantes en la etapa final de su proceso de formación, existe una propuesta en los programas de pregrado del área de educación que contempla un reglamento que norma esta actividad, convenios con establecimientos educacionales para el desarrollo de las mismas, que se implementará a partir del rediseño curricular de las pedagogías.

La Institución cuenta con políticas y mecanismos claros para asegurar la calidad del cuerpo académico, existiendo por parte de ellos compromiso con el proyecto institucional. En las unidades académicas el cuerpo directivo y la dotación de docente son suficientes e idóneos para desarrollar las funciones requeridas por los programas de pregrado bajo su responsabilidad. Sin embargo, algunos programas consideran insuficientes las plantas docentes, sobre todo, en el caso de los académicos permanentes, los que deben repartir sus tiempos entre la docencia, tareas de apoyo a la gestión, vinculación con el medio e investigación.

Aunque se realiza de manera sistemática la evaluación de la docencia por parte de los estudiantes, éstos no son retroalimentados de sus resultados y no existe evidencia de su efectividad. También,

la evaluación del desempeño de los académicos permanentes presenta deficiencias para que sus resultados puedan ser utilizados plenamente en la toma de decisiones.

La progresión de los estudiantes en la Universidad es adecuada en términos de retención, titulación y permanencia. Sin embargo, no existe certeza que los sistemas de seguimiento que subsisten contemplen mecanismos e indicadores adecuados para el seguimiento del rendimiento académico de los estudiantes y la progresión de sus estudios, pues las acciones que se realizan son esporádicas y carecen de una definición clara.

Se observa un crecimiento planificado de los recursos bibliográficos y existen avances significativos en la disponibilidad de computadores para los estudiantes. También se han modernizado los procesos y servicios de la biblioteca con el desarrollo e implementación del sistema de información integrado. Sin embargo, aún no se ha formalizado e implementado la política de desarrollo de colecciones.

A nivel institucional se realizan estudios permanentes respecto de la inserción laboral de los egresados, las exigencias del mercado del trabajo y el grado de satisfacción por la formación recibida. No obstante, no se exhiben prácticas ni resultados equivalentes entre las unidades académicas y a nivel central. Asimismo, no se han implementado los mecanismos institucionales de seguimiento de egresados, ni instancias que fomenten vínculos de manera bidireccional con empleadores y egresados.

Docencia de Postgrado

La formación de postgrado está contemplada en el modelo de formación de la Universidad, sin embargo, este no establece sus principales orientaciones, los perfiles de sus estudiantes y académicos, la organización curricular y su gestión. Tampoco, los planes de estudio se encuentran articulados con los programas de pregrado y de formación continua que permita a los estudiantes realizar una trayectoria continua de formación, tal como se contempla en dicho modelo.

Para los programas de postgrado existen mecanismos para su diseño y provisión que aseguran su pertinencia, calidad y viabilidad, pero no se han desarrollado procesos de evaluación de la calidad de su formación que permita disponer de una opinión fundada de la calidad de sus resultados y realizar procesos de autoevaluación para su acreditación.

Si bien los programas de Magíster cuentan con evaluación por parte de los estudiantes, no existe evidencia del impacto de sus resultados en el mejoramiento de la docencia, además, no se tiene un sistema formal de evaluación de la docencia para los programas de postgrado ni se ha conformado una dotación de académicos permanentes que vinculen la docencia de postgrado con las actividades de investigación y de vinculación con el medio

Respecto de los recursos disponibles para la formación de postgrado, entendiéndolo por ellos, el acceso a biblioteca, laboratorios, instalaciones, becas, apoyo para la participación de estudiantes y académicos a eventos, entre otros, la Universidad no cuenta con una política para su desarrollo ni evidencia para realizar un juicio fundado respecto de su pertinencia, calidad y disponibilidad.

Investigación

La Universidad cuenta con una política de investigación que destaca por su clara orientación al proyecto institucional, asignándose recursos para estimular la investigación, la participación en fondos concursables y la publicación científica. Asimismo, la institución financia la edición periódica de revistas científicas por parte de un número significativo de unidades académicas, incentivando

su incorporación al sistema nacional de ciencia y tecnología mediante la constitución de comités editoriales reconocidos. No obstante, no se cuenta con evidencia que permita establecer un juicio fundado respecto a las condiciones y de los resultados de la política de investigación y del fomento a la edición de revistas científicas.

Con el establecimiento de la política de investigación se han constituido y desarrollado equipos de investigadores. Sin embargo, la cantidad de doctores con que cuenta la Universidad no son suficientes para asegurar el cumplimiento del propósito declarado en el plan de desarrollo estratégico y, por otra parte, no existe evidencia del impacto del crecimiento de la planta académica en los resultados en investigación. Asimismo, la retroalimentación de la docencia con la investigación es incipiente y no existen antecedentes de su estado de desarrollo a nivel de postgrado.

Por otra parte, en la acreditación de programas de pregrado se indica que faltan incentivos para investigación y existe la percepción que los recursos no son suficientes para asegurar un adecuado nivel de desarrollo frente a las exigencias que impone el sistema nacional de ciencia y tecnología para su acreditación como actividad relevante en los propósitos institucionales.

Aunque en los últimos años se ejecutó un programa de perfeccionamiento tendiente a elevar significativamente su número y que demandó a la institución la asignación de fondos, existe una baja cantidad de doctores en la Universidad, por lo tanto, la cantidad de doctores con que cuenta la Universidad no son suficientes para asegurar el cumplimiento del propósito declarado en el Plan de Desarrollo Estratégico.

Vinculación con el Medio

La Universidad, en su planificación estratégica establece las orientaciones para las actividades de vinculación con el medio, las unidades responsables y las metas para su evaluación. En este cometido se destacan los avances logrados en los programas de educación continua y en la producción de la editorial de la Universidad.

Sin embargo, aún no se cuenta con una política de vinculación con el medio; no se ha conformado una instancia institucional que coordine y supervise el conjunto de acciones que realiza en este ámbito; y tampoco se han desarrollado procesos de evaluación de la calidad, por lo que no se cuenta con antecedentes para emitir un juicio respecto del nivel de articulación y pertinencia de las actividades de vinculación con el medio, con la docencia y la investigación.

La educación continua está contemplada en el modelo de formación de la Universidad y, para el diseño y provisión de estos programas, existen mecanismos que aseguran su pertinencia, calidad y viabilidad. Sin embargo, el modelo de formación no establece sus principales orientaciones, los perfiles de sus estudiantes y académicos, la organización curricular y su gestión. Tampoco sus planes de estudio se encuentran articulados con los programas de pregrado y postgrado que permita a los estudiantes realizar una trayectoria continua de formación.

Asimismo, en estos programas no se han desarrollado procesos de evaluación de la calidad de su formación que permitan emitir una opinión fundada de la calidad de sus resultados y de la pertinencia y disponibilidad de los recursos que se asignan para su desarrollo.

La Universidad destaca por el volumen y continuidad de su producción editorial, así como por el liderazgo que asumió en el medio universitario nacional para articular y coordinar sus sellos editoriales. Sin embargo, en la actualidad no hay certeza de su desarrollo futuro por los cambios habidos en la dirección y dependencia de la editorial.

4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LA UCSH

Los antecedentes considerados en este sumario de oportunidades y amenazas para la UCSH, que a continuación se presenta, en su totalidad, se encuentran reseñados en el documento *El Sistema de Educación Superior en Chile: Oportunidades y Amenazas para la UCSH*².

Gestión Institucional

La matrícula de estudiantes en la educación superior se ha expandido notablemente, sobre todo a nivel de programas de pregrado, aumentando significativamente la cobertura de este nivel de enseñanza entre los jóvenes egresados de la enseñanza media. Sin embargo, existen marcadas diferencias en esta cobertura según sea el quintil de ingresos que pertenezca la familia de los jóvenes.

Por esta razón, el crecimiento futuro de la matrícula de educación superior se realizará principalmente entre los jóvenes provenientes de los primeros quintiles de ingresos, lo que representa una importante oportunidad para la Universidad Católica Silva Henríquez, pues ellos representan el principal destinatario de su misión.

Sin embargo, el creciente ingreso de estos jóvenes a la educación superior se está produciendo principalmente en los institutos profesionales y en los centros de formación técnica y, por tanto, en las carreras que conducen a títulos sin grado. Este hecho se explica, tanto porque la mayoría de estos jóvenes no logran cumplir las condiciones de ingreso a las universidades, como por el alto valor de sus programas, incentivando su matrícula en programas de bajo costo y duración.

Aún cuando el financiamiento público a la educación superior se está realizando cada vez más a través del sistema de ayudas estudiantiles, en vez de aportes fiscales directos (AFD) a las Universidades pertenecientes al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), ello no está beneficiando necesariamente a las universidades sin AFD. El sistema de becas aún se encuentra orientado, de manera importante, a los estudiantes que logran alto rendimiento en las pruebas de selección universitaria y, además, se restringe de manera mayoritaria a los estudiantes que ingresan a las universidades del CRUCH.

La incorporación del ranking escolar para la asignación de becas, su eventual establecimiento como criterio para la asignación del aporte fiscal indirecto (AFI) y la conversión de este aporte en un subsidio a la demanda, representa una mayor oportunidad de financiamiento de los estudios para los jóvenes que ingresan a instituciones sin AFD, pero la política gubernamental de ayudas públicas anunciada busca favorecer principalmente a los institutos profesionales y centros de formación técnica,

De esta manera, la principal fuente de financiamiento para jóvenes que ingresen a las universidades sin AFD, seguirá siendo el sistema de crédito con aval institucional y del Estado, lo que limita en estas universidades la admisión de estudiantes, a su capacidad de contraer obligaciones en el sistema financiero.

Estas tendencias en la expansión de la matrícula de estudiantes y en el financiamiento público de la educación superior, ha llevado a un número cada vez mayor de instituciones a desarrollar estrategias de integración vertical, mediante organizaciones que administran universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica, o cualquiera de sus combinaciones, las que están concentrando la matrícula de estudiantes de manera creciente.

² El Sistema de Educación Superior en Chile: Oportunidades y Amenazas para la UCSH, DIPLADES, 2011.

En independencia de estas proyecciones y tendencias, la Universidad presenta un débil posicionamiento entre los destinatarios de su misión institucional, en general, respecto de las universidades y, en particular, de las universidades sin AFD, que forman parte de su competencia más directa, situación que es altamente preocupante por los niveles de competitividad existentes entre estas instituciones en la Región Metropolitana de Santiago.

Docencia de Pregrado

La expansión de la matrícula de estudiantes en los programas de pregrado se ha realizado en base a un sistema de admisión y unas políticas de financiamiento público que han segmentado socialmente el ingreso de los jóvenes a la educación superior según la participación de sus familias en la distribución del ingreso. Esta situación ha generado una creciente demanda por mayor inclusión social que hasta el momento no se ha logrado resolver.

Por otra parte, los perfiles de egreso de los programas de pregrado no se corresponden con las competencias demandadas por el mercado laboral, especialmente en los que se refiere a los planes de estudio universitarios, y su estructura curricular no permite la movilidad estudiantil y es deficiente en términos de facilitar la retención, la titulación y la prosecución de estudios de postgrado.

Asimismo, en los programas de pregrado se está produciendo una tendencia creciente en la oferta que realizan los centros de formación técnica y una estabilización en la que realizan las universidades sin AFD, que habían sido hasta el momento las instituciones por las que se estaba produciendo la expansión de la matrícula de estudiantes en estos programas.

Además de estos antecedentes, la situación y las tendencias que están operando en los programas de pregrado a nivel nacional se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- Las universidades sin AFD tienen la mayor participación en la matrícula de estudiantes de programa de pregrado, son las que más han mejorado la tasa de uso de vacantes y las que cobran un mayor valor por sus programas. En cambio, las universidades del CRUCH aumentaron la matrícula promedio por sus programas, siendo mayor que el alcanzado por las demás instituciones de educación superior, así como lograron una mayor ocupación por las vacantes que ofrecen y son las que más aumentaron el valor de sus programas. No obstante el mayor crecimiento de la matrícula se encuentra en los institutos profesionales y centros de formación técnica
- Los programas conducentes a títulos profesionales con o sin grado, son los que tienen la mayor participación en la matrícula de estudiantes y los de título de técnico de nivel superior los que más la incrementaron, pero los programas de plan común son los que presentan la mayor matrícula promedio, uso de vacantes y valor, siendo también los que más aumentaron estos indicadores en relación con los demás programas de pregrado.
- Las áreas de tecnología y salud son las que tienen la mayor matrícula de estudiantes y las que más incrementaron tanto su nivel como su promedio. A su vez, el área de salud es la que presenta la mayor matrícula promedio por programa y tasa de uso de vacantes. Sin embargo, es el área de ciencias la que más mejora la ocupación de vacantes y es la que presenta el mayor valor por sus programas, aunque es en el área de derecho donde más aumenta este valor.
- La Región Metropolitana de Santiago es donde los programas de pregrado alcanzan su mayor valor y la mayor matrícula total y promedio de estudiantes. No obstante, es en las demás regiones donde se logra un mayor uso de vacantes y donde más se incrementan todos estos indicadores.

En este contexto, se puede establecer que la actual oferta de programas de pregrado de la Universidad Católica Silva Henríquez la sitúa fuera de las instituciones de educación superior, tipos de programa, áreas del conocimiento y regiones que más participación, dinamismo, eficiencia y mejoras están presentando en el proceso de expansión de la matrícula de pregrado.

Con esta oferta, la Universidad sólo llega a uno de cada cuatro de los estudiantes que anualmente ingresan a un programa de pregrado en la Región Metropolitana de Santiago y, en este segmento, ha estado creciendo menos y aumentando más el valor de sus programas que las demás instituciones de educación superior con las que compite, por lo que ha estado perdiendo participación y posicionamiento, especialmente frente a las universidades sin AFD. De hecho, el crecimiento de la matrícula de primer año en la Universidad ha sido posible por la apertura de nuevos programas en las áreas de derecho y salud, sin los cuales esa matrícula se habría reducido.

Por otra parte, la Universidad está perdiendo competitividad y posicionamiento en los estándares de calidad respecto de sus docentes, en términos de suficiencia, dedicación y formación de postgrado. El porcentaje de docentes con jornada y postgrado se ha reducido cuando las demás universidades sin AFD lo han estado aumentando, de manera que se ha disminuido la brecha que la universidad mantenía con estas instituciones al medir el número de estudiantes por docentes con jornada y postgrado en JCE.

Similar situación ocurre con los estándares de calidad de su infraestructura. Aún cuando la Universidad ha aumentado su disponibilidad de terrenos, el porcentaje de construcciones destinadas a uso docente se ha reducido y, por tanto, se han disminuido los metros cuadrados construidos de uso docente por estudiante.

No obstante, la Universidad ha mejorado sus estándares de calidad respecto de los recursos educacionales, logrando significativas mejoras respecto de las demás universidades sin AFD en el número de volúmenes por estudiante y del número de estudiantes por puesto de trabajo en biblioteca, así como en el número de estudiantes por computador con conexión a internet.

Docencia de Postgrado

La situación y las tendencias que están operando en los programas de postgrado a nivel nacional se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- Las universidades del CRUCH tienen la mayor participación en la matrícula de estudiantes de postgrado con una mayor tasa de uso de vacantes y son las que más han incrementado la matrícula promedio por programa, así como su valor. Por su parte, las universidades sin AFD son las que presentan el mayor valor para estos programas, pero logran la mayor matrícula promedio en estos programas, el mayor crecimiento en la matrícula total y promedio y la mayor mejora en el uso de vacantes.
- Los programas de magíster son los que más incrementado su valor, logrando una mayor matrícula total y promedio de estudiantes. Sin embargo, es en los programas de especialidades de la salud donde más ha crecido la matrícula total y promedio de estudiantes por programa, logrando no sólo la mayor ocupación de vacantes sino que también la mayor mejora, a pesar de tener el mayor valor entre los programas de postgrado.
- El área de administración y comercio es donde se alcanza el mayor valor de los programas de postgrado, pero es el área de educación la que más ha incrementado este valor. Estas dos áreas es donde se concentra la mayor matrícula de estudiantes y se alcanza la mayor matrícula promedio. No obstante, el mayor crecimiento de esta matrícula se observa en el área de tecnología y la mayor mejora en el uso de vacantes en el área de salud, pero ambas áreas son las que más han incrementado la matrícula promedio por programa.

- La Región Metropolitana de Santiago alcanza la mayor matrícula total y promedio de estudiantes por programa de postgrado, con el mayor uso de vacantes y el mayor valor por estos programas. No obstante, el mayor crecimiento de la matrícula total y promedio se observa en las demás regiones, así como la mayor mejora en la tasa de uso de vacantes y el mayor aumento en el valor de estos programas.

Sobre estos antecedentes, se puede establecer que la oferta de programas de postgrado que realiza la universidad se encuentra entre las instituciones, programas, áreas del conocimiento y región donde más oportunidades de participación existe, aún cuando no son las que presentan el mayor dinamismo. En particular, la oferta de programa de postgrado que realiza la Universidad se caracteriza por su bajo valor respecto de su competencia directa.

Investigación

La asignación de fondos públicos para las actividades de investigación científica e innovación tecnológica se concentra, en su gran mayoría, en las universidades tradicionales del CRUCH y sólo unas pocas universidades sin AFD se adjudican periódicamente financiamiento para sus proyectos de investigación. Por esta razón, la edición de revistas científicas, las publicaciones en revistas indexadas corresponden y las patentes industriales que registran las universidades, en su gran mayoría corresponden a las universidades tradicionales del CRUCH.

En este contexto, la Universidad Católica Silva Henríquez presenta una participación marginal y esporádica en el financiamiento de las actividades de investigación a través del sistema nacional de ciencia y tecnología, así como en sus resultados.

Vinculación con el Medio

En las actividades de vinculación con el medio sólo la educación continua presenta información sobre su realización por las instituciones de educación superior. En las demás actividades relacionadas con la extensión y comunicación y los vínculos con el medio productivo y social, la información se encuentra dispersa y no está sistematizada.

Respecto de la educación continua, se pueden resumir en los siguientes aspectos relacionados con la situación y las tendencias que están operando en sus programas a nivel nacional:

- Las universidades sin AFD son las que alcanzan la mayor matrícula de estudiantes, las que han mejorado el uso de las vacantes, las que presentan el mayor valor para estos programas y las más lo han incrementado. Sin embargo, es en las universidades del CRUCH donde se observa el mayor crecimiento de esta matrícula y donde es mayor la ocupación de vacantes. Por su parte, es en los institutos profesionales donde la matrícula promedio por programa es mayor y donde más ha crecido.
- Los programas de postítulos concentran la mayor parte de la matrícula total y promedio de estudiantes, también la mayor ocupación de vacantes, así como son también los que más han incrementado estos indicadores. Los programas de diplomados son los que presentan mayor valor y donde más han aumentado.
- El área de educación es la que presenta la mayor matrícula total y promedio de estudiantes en estos programas, la que más ha crecido en su matrícula y la que tiene mayor ocupación de vacantes. Sin embargo, es el área de ciencia donde la matrícula promedio por programa ha crecido más y en el área de humanidades donde más ha mejorado el uso de vacantes. Por su parte, es en el área de administración y comercio donde estos programas alcanzan mayor valor, pero es en el área de la salud donde más se ha incrementado.

- La Región Metropolitana de Santiago concentra la mayor matrícula de estudiantes, pero es en otras regiones donde no sólo se alcanza la mayor matrícula promedio, la mayor ocupación de vacantes y el mayor valor anual por programa, sino que también el mayor incremento o mejora de estos indicadores.

A partir de estos antecedentes, se puede establecer que la oferta de programas de educación continua que realiza la Universidad Católica Silva Henríquez se encuentra no sólo entre las instituciones, programas y áreas del conocimiento donde más oportunidades de participación existe, sino que también las que resultan con mayor dinamismo.

En relación con la extensión cultural, la mayor parte de la oferta es realizada por las universidades del CRUCH, principalmente las universidades tradicionales, que mantienen una programación periódica y continua de eventos artísticos y culturales, a través de elencos estables y en espacios propios. La extensión académica es una actividad más difundida entre todas las universidades, aunque en el caso de las universidades del CRUCH responden a una programación periódica y continua de divulgación científica, que en las universidades tradicionales tiene un alcance nacional e internacional.

Por su parte, la producción editorial es realizada mayormente por las universidades del CRUCH, aunque un número reducido de universidades sin AFD mantiene sellos editoriales propios con una participación significativa en esta producción. También las universidades del CRUCH concentran la mayor parte de los medios de comunicación social universitarios, principalmente radios.

En este contexto, aunque la Universidad no realiza actividades de extensión ni mantiene medios de comunicación social, en la producción editorial logra una participación relevante, situándose entre las universidades que mantienen un sello editorial con una producción continua y sistemática.

La vinculación con el medio productivo y social es una actividad que alcanza su mayor desarrollo en las universidades tradicionales del CRUCH. La vinculación con el medio productivo se realiza fundamentalmente a través de centros que realizan de manera continua y como medio de aprendizaje compartido, servicios productivos, a nivel sectorial, regional, nacional o internacional. Asimismo, comprende las actividades de vinculación con organizaciones de egresados, así como con los empleadores y sus asociaciones, y que genera aprendizajes recíprocos. La vinculación con el medio social alcanza su desarrollo más integral en las universidades tradicionales del CRUCH y se establece a través de vinculaciones con instituciones públicas, servicios a la comunidad y programas de responsabilidad social universitaria (RSU).

5. ANÁLISIS FODA

Gestión Institucional

La creciente incorporación a la educación superior de jóvenes provenientes de los primeros quintiles de ingreso y el reconocimiento del ranking escolar como criterio de admisión a las universidades, representan las oportunidades más significativas para que la Universidad Católica Silva Henríquez cumpla los propósitos que ha establecido en su proyecto institucional. Sin embargo, el aprovechamiento de estas oportunidades le demanda a la Universidad enfrentar un conjunto de amenazas que desafían su gestión institucional y cuya resolución requiere:

- Superar el débil posicionamiento de la Universidad entre los destinatarios de su misión respecto de las universidades con que compite directamente.
- Enfrentar la competencia que representan los institutos profesionales y los centros de formación técnica, la que se intensificará por las ayudas públicas que se otorgará a los jóvenes que ingresen a esas instituciones.
- Neutralizar la estrategia de integración vertical en la educación superior que está concentrando en esas instituciones la matrícula de pregrado de manera creciente.
- Conciliar las obligaciones financieras que impone el sistema de crédito con aval institucional y del Estado y las posibilidades de endeudamiento en el sistema financiero.

Al mismo tiempo, para el aprovechamiento de estas oportunidades, la Universidad también debe ser capaz de resolver las debilidades que restan eficacia a su gestión institucional y que están referidas a los siguientes aspectos:

- Consolidar en la estructura organizacional, el rol que les compete a las facultades en el cumplimiento de los propósitos institucionales y en los procesos de toma de decisiones institucionales.
- Fortalecer en el sistema de gobierno, un liderazgo más efectivo de los directivos en la comunidad universitaria y una comunicación más eficiente entre las distintas instancias de gobierno.
- Mejorar los mecanismos de control de la gestión institucional, en particular, respecto de la coherencia entre sus partes y de la periodicidad y sistematicidad con que operan.
- Avanzar en la implementación del modelo de gestión del personal en términos de sus competencias, la evaluación de su desempeño y el sistema de compensaciones.
- Formular un plan de desarrollo de la infraestructura que permita mejorar los estándares de calidad de los espacios de estudio, de trabajo y de estar en la Universidad, y asegurar su desenvolvimiento futuro.
- Integrar los sistemas de información, de manera que garanticen que la información sea confiable, apropiada y permita su análisis para la gestión.
- Reformular las políticas financieras, en función del sistema público de ayudas estudiantiles y la situación y tendencia que se observa en los valores de los programas de pregrado.
- Asegurar la toma de decisiones basadas en evidencias, mediante el uso de indicadores en la evaluación institucional y la incorporación de sus resultados en los procesos de planificación institucional.

Docencia de Pregrado

La expansión de la matrícula de estudiantes y las demandas por un sistema de educación superior más inclusivo socialmente, representan las oportunidades más relevante para que la Universidad Católica Silva Henríquez cumpla los propósitos que se propuesto en el ámbito de la docencia de postgrado. Sin embargo, el aprovechamiento de estas oportunidades le demanda a la Universidad

enfrentar un conjunto de amenazas que desafían su participación y posicionamiento en estos programas y cuya resolución requiere:

- Convertirse en referente nacional en la implementación de un sistema de admisión a las universidades inclusivo socialmente.
- Liderar las innovaciones que se requiere realizar en los programas de pregrado, para resolver las deficiencias existentes en la orientación de sus perfiles de egreso y en su estructura curricular.
- Definir una oferta de programas de pregrado que permita mejorar la participación, posicionamiento, competitividad, dinamismo y eficiencia frente a las demás instituciones de educación superior.
- Mantener estándares de calidad en el cuerpo docente y en los recursos educacionales por sobre los alcanzados por las universidades sin AFD.
- Establecer una política de aranceles que le permita mejorar la competitividad sin afectar la calidad de la oferta que se realiza.

De igual manera, el aprovechamiento de estas oportunidades, implican que la Universidad debe ser capaz también de resolver las debilidades que le restan eficacia en su oferta de programas de pregrado y que están referidas a los siguientes aspectos:

- Implementar mecanismos de seguimiento periódico y sistemático que faciliten la evaluación de los de los perfiles intermedios y de egreso, así como de los logros y propósitos declarados.
- Establecer los mecanismos por los que se realizará la evaluación de los resultados de la implementación del Modelo de Formación y la corrección de las deficiencias que se detecten.
- Avanzar en la oferta de optativos abiertos a todos los planes de estudio y su articulación con la educación continua y de postgrado.
- Consensuar las áreas del conocimiento y los programas de pregrado que deben formar parte de la oferta académica futura.
- Consolidar el enfoque curricular orientado al desarrollo de competencias en un rediseño curricular que se refleje en los métodos de enseñanza, estableciendo mecanismos de seguimiento para la evaluación de sus resultados. Definir un modelo institucional de prácticas que incentive la profesionalización temprana y permita la evaluación del desempeño de los estudiantes en la etapa final de su proceso de formación.
- Mejorar la suficiencia, dedicación e idoneidad de la dotación docente, así como los mecanismos para su evaluación.
- Implementar los mecanismos e indicadores adecuados para el seguimiento del rendimiento académico de los estudiantes y la progresión de sus estudios.
- Implementar una política de desarrollo de colecciones que permita mantener los estándares alcanzado en términos su disponibilidad, cobertura y actualización.
- Implementar mecanismos institucionales de seguimiento de egresados e instancias que fomenten vínculos de manera bidireccional con empleadores y egresados.

Docencia de Postgrado

La fuerte concentración de la matrícula de postgrado en la Región Metropolitana de Santiago y el que las áreas de administración y comercio y de educación resulten ser las con mayor participación en esta matrícula, representan las dos oportunidades más significativas para que la Universidad Católica Silva Henríquez cumpla los propósitos que ha establecido en el ámbito de la docencia de postgrado. Sin embargo, el aprovechamiento de estas oportunidades le significa a la Universidad enfrentar un conjunto de amenazas que desafían su participación y posicionamiento en estos programas y cuya resolución requiere:

- Enfrentar la competencia de universidades que mantienen equipos de académicos reconocidos y vinculados fuertemente a la investigación.
- Articular los currículos de los programas de postgrado con los de pregrado y educación continua, a fin de reducir la duración excesiva de la trayectoria formativa de los estudiantes en la educación superior.
- Superar el débil posicionamiento de la Universidad en el área de administración y comercio.
- Establecer una política de aranceles que le permita mejorar la competitividad sin afectar la calidad de la oferta que se realiza.

Asimismo, el aprovechamiento de estas oportunidades, implican que la Universidad debe ser capaz también de resolver las debilidades que le restan eficacia en su oferta de programas de postgrado y que están referidas a los siguientes aspectos:

- Establecer el modelo de formación de postgrado, articulado con el de pregrado y el de educación continua.
- Desarrollar procesos de evaluación de la calidad de los programas de postgrado que permita disponer de una opinión fundada de sus recursos, procesos y resultados y efectuar las correcciones en las deficiencias que se detecten.
- Conformar una dotación de académicos permanentes, suficientes, dedicados e idóneos, que vinculen la docencia de postgrado con las actividades de investigación y de vinculación con el medio y permitan realizar procesos de autoevaluación para su acreditación.

Investigación

La Universidad Católica Silva Henríquez no cuenta con oportunidades significativas en el sistema nacional de ciencia y tecnología para el cumplimiento de los propósitos que ha declarado en el ámbito de la investigación. Al contrario, la Universidad enfrenta un conjunto de amenazas que desafían el cumplimiento de esos y cuya resolución requiere:

- Reclutar doctores con capacidad de investigación.
- Establecer centros de excelencia en investigación.

La superación de estas amenazas, implican que la Universidad también debe ser capaz de resolver las debilidades que le restan eficacia a sus actividades de investigación y que están referidas a los siguientes aspectos:

- Desarrollar procesos de evaluación de la calidad que permita establecer un juicio fundado respecto de las condiciones y resultados de la política de investigación y del fomento a la edición de revistas científicas, y efectuar las correcciones en las deficiencias que se detecten
- Incrementar la cantidad de doctores con jornada completa, asociados a los programas de postgrado y a los centros de investigación.

Vinculación con el Medio

En el ámbito de la educación continua, la significativa concentración de su matrícula en la Región Metropolitana de Santiago y en el área de de educación, representan las dos oportunidades más significativas para que la Universidad Católica Silva Henríquez cumpla los propósitos que ha establecido en este ámbito de la vinculación con el medio. Sin embargo, el aprovechamiento de estas oportunidades requiere que la Universidad enfrente un conjunto de amenazas que desafían su participación y posicionamiento en estos programas y cuya resolución requiere:

- Articular los currículos de los programas de educación continua con los de pregrado y postgrado, a fin de incentivar el seguimiento de una trayectoria formativa entre los egresados de la educación superior.
- Establecer una política de aranceles que le permita mejorar la competitividad sin afectar la calidad de la oferta que se realiza.

No obstante, el aprovechamiento de estas oportunidades, implican que la Universidad debe ser capaz también de resolver las debilidades que le restan eficacia en su oferta de programas de educación continua y que están referidas a los siguientes aspectos:

- Establecer el modelo de formación continua, articulado con el de pregrado y postgrado.
- Desarrollar procesos de evaluación de la calidad de la educación continua que permita disponer de una opinión fundada de sus recursos, procesos y resultados y efectuar las correcciones en las deficiencias que se detecten.

En los demás ámbitos de la vinculación con el medio, no es posible establecer un análisis de las oportunidades existentes, por cuanto la Universidad Católica Silva Henríquez no ha establecido una política institucional que permita identificar acciones, áreas, sectores, instituciones o grupos de interés con el que establecer este tipo de actividades. No obstante, la producción editorial es la única acción de vinculación con el medio en que la Universidad destaca en el medio universitario nacional.

Por esta razón, la Universidad debe resolver las debilidades que le restan eficacia en su vinculación con el medio y que están referidas a los siguientes aspectos:

- Implementar una política de vinculación con el medio y conformar una instancia institucional que coordine y supervise las acciones que se realicen en este ámbito
- Desarrollar procesos de evaluación de la calidad, que permita emitir un juicio respecto del nivel de articulación y pertinencia de las actividades de vinculación con el medio, con la docencia y la investigación.
- Establecer la relevancia y alcance que la editorial de la Universidad tendrá en la política de vinculación con el medio.

6. DISEÑO ESTRATÉGICO

La Universidad Católica Silva Henríquez, para el cumplimiento de los propósitos establecidos en su proyecto institucional, en orden a posicionarse en el medio universitario nacional como alternativa de estudios superiores para los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos y para todos quienes puedan beneficiarse de ella, debe ser capaz de una gestión que permita articular un nivel de matrícula de estudiantes y una política de aranceles que, al mismo tiempo de permitirle ser competitiva, le asegure la generación de ingresos suficientes para:

- Superar su débil posicionamiento actual entre los destinatarios de su misión.
- Ofrecer una docencia de excelencia, inclusiva e integral, de acuerdo a su identidad salesiana.
- Contribuir al conocimiento, protección y promoción de la juventud, la familia, la ecología humana y el bien común, mediante la investigación y la vinculación con el medio.

De esta manera, el primer objetivo que la Universidad debe trazarse, en el ámbito de la gestión institucional, es la definición de una oferta de programas de pregrado, postgrado y educación continua y una política de aranceles que le permita ocupar plenamente las vacantes que ofrezca, neutralizando la competencia, y le asegure, al mismo tiempo, un nivel de matrícula de estudiantes suficiente para su sustentabilidad y que un porcentaje relevante de ellos sean jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos.

El segundo objetivo que la Universidad debe trazarse, en el ámbito de la docencia, es la generación de condiciones para asegurar que sea de excelencia, inclusiva, integral e identitaria. Esto implica articular en un solo propósito el sistema de admisión de la universidad, su modelo de formación y la definición de estándares de calidad.

El tercer objetivo que la Universidad debe trazarse, está en el ámbito de la investigación, que es el que tiene menos condiciones para poder cumplir, por las limitaciones para su financiamiento. En este sentido, se hace conveniente articular los propósitos de la investigación con los de la docencia de postgrado, fundamentalmente porque la consecución de ambos propósitos pasa por la articulación de un núcleo de doctores con capacidades investigativas, cuyo cometido debe orientarse a las áreas establecidas en la visión institucional.

El cuarto objetivo que la Universidad debe trazarse, se encuentra en el ámbito de la vinculación con el medio, en el que, aun existiendo experiencias relevantes en la educación continua y la producción editorial, es el que tiene la proyección estratégica más débil, por la falta de definiciones institucionales al respecto y la variedad de acciones no integradas que contempla.

La definición de cada uno de estos objetivos, debe estar acompañado por un conjunto de metas necesarias para su cumplimiento y que, al menos deben contemplar la superación de las debilidades y amenazas detectadas, así como el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades identificadas.

Asimismo, en la evaluación del cumplimiento de estos objetivos se debe contemplar el seguimiento de los indicadores asociados a los criterios de verificación de la misión y visión:

Misión Institucional

Componentes de la Misión	Definición de la Misión	Indicadores
Destinatario	Todos quienes puedan	Número de programas

objetivo	beneficiarse, especialmente los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos.	Tasa de ocupación de vacantes Porcentaje de jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos
Promesa realizada	Educación superior de excelencia, a partir del modelo de formación salesiano inspirado en la razón, el amor y la trascendencia.	Tasa de retención Tasa de aprobación Tasa de titulación Tiempo real de titulación Porcentaje de JCE con jornada Número de estudiantes por JCE con jornada Porcentaje de JCE con formación de postgrado Número de estudiantes por JCE de Doctor con jornada M ² construidos de uso docente por estudiantes Número de estudiantes por computador con conexión a internet Número de estudiantes por puesto de trabajo en biblioteca Volúmenes por estudiante Número de programas acreditadas Años promedio de acreditación de programa
Propósito declarado	Contribuir al desarrollo integral de sus estudiantes y de este modo a la familia humana.	Porcentaje de estudiantes que otorgan la mayor calificación en la encuesta semestral sobre la pertinencia, coherencia y actualización de los programas de estudios que cursan Empleabilidad al primer y segundo año de egreso Tiempo promedio de demora para encontrar el primer empleo Ingreso promedio desde el primer al cuarto año de egreso Porcentaje de egresados que otorgan la mayor calificación en la encuesta anual sobre la formación recibida. Porcentaje de empleadores que otorgan la mayor calificación en la encuesta anual sobre el desempeño de los egresados.

Visión Institucional

Componentes de la Visión	Definición de la Visión	Indicadores
Imagen futura	Universidad inclusiva e innovadora	Informes de posicionamiento e imagen
Necesidades a satisfacer	Conocimiento, protección y promoción de la juventud, la familia, la ecología humana y el bien común	Número de proyectos Número de publicaciones Número de beneficiarios Número de asistencias Número de títulos Número de estudios
Valores a desarrollar	Ideario formativo de Don Bosco y legado del Cardenal Silva Henríquez (Mi Sueño de Chile)	Los estudiantes, los académicos, los directivos, el personal de apoyo a la gestión y los egresados se destacan entre sus pares por sus valores institucionales y espíritu de comunidad que acoge y acompaña.