



UNIVERSIDAD  
SAN SEBASTIAN

**SÍNTESIS**

**PLAN DE DESARROLLO  
INSTITUCIONAL**

**2016 - 2021**





# ÍNDICE DE CONTENIDOS

---

1. Palabras del Rector	2
2. Proceso de Planificación Institucional	4
3. Misión, Visión y Valores Institucionales	8
4. Pilares Estratégicos y Objetivos	10
5. Cuadro de Mando Integral (BSC)	14



# 1. PALABRAS DEL RECTOR

---

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

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

de los múltiples y sistemáticos procesos de autoevaluación y de revisión oportuna y efectiva de su oferta educacional y los procesos docentes.

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

Para albergar sus actividades, hoy la Universidad cuenta con una infraestructura de alto estándar en todos sus campus y para todas sus carreras, con un total de 217.000 m<sup>2</sup>, lo que implica contar con un promedio de 8,0 m<sup>2</sup> por estudiante; además, dispone de un conjunto de centros de prácticas y campos clínicos de alto nivel.

Asimismo, en la Universidad realizamos una profunda reflexión y análisis basado en evidencias, lo que implicó la reformulación de nuestra política de Vinculación con el Medio. Es así que se identificaron de mejor forma las instancias y mecanismos que la Institución ejecuta y cuyo despliegue implica gestionar “Instancias Tradicionales”, propias de la naturaleza de la actividad universitaria, e “Instancias Colaborativas”

que significan una innovación en el modo como la USS se vincula con el entorno. El desarrollo de esta área de Vinculación con el Medio ha permitido que, en el año 2015, 5.833 estudiantes y 369 académicos se hayan involucrado en actividades o proyectos con 253 organizaciones externas, pertenecientes a los entornos de las distintas sedes de la Universidad.

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

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

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

**Prof. Hugo Lavados Montes.**  
**Rector**



## 2. PROCESO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

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

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

Un vector trascendente del desarrollo institucional son los lineamientos estratégicos académicos definidos por la Vicerrectoría Académica en el Plan Académico Quinquenal

(PAQ), el cual orienta principalmente el quehacer de las unidades fundamentales de la Institución, sus Facultades. De esta manera, el PAQ permite contar con una orientación clara de las prioridades del desarrollo académico, las cuales a su vez se ven reflejadas naturalmente en este Plan de Desarrollo Institucional.

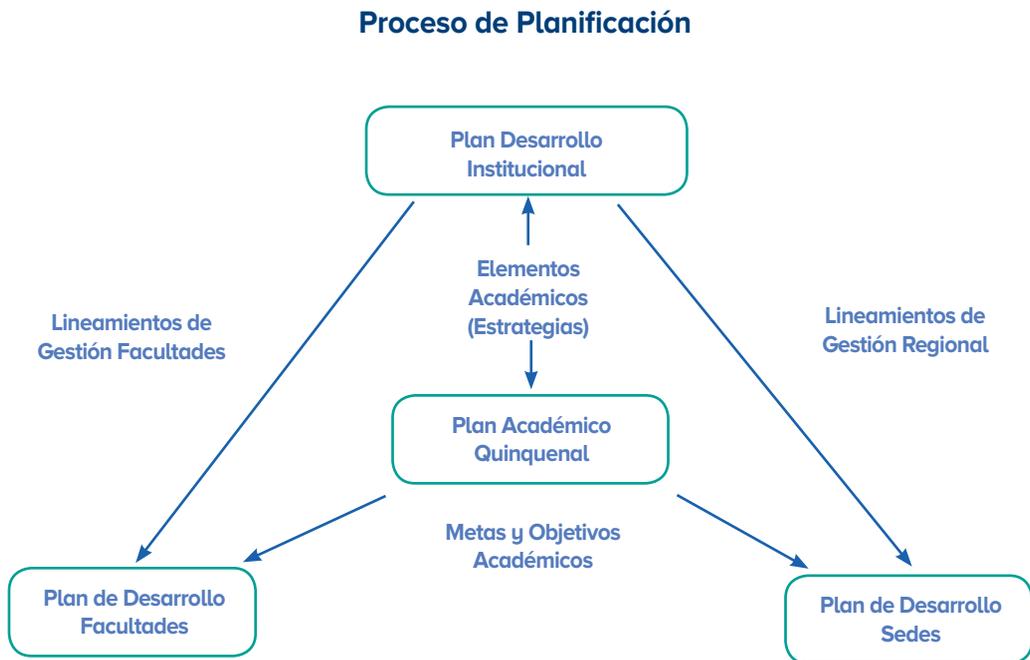
Es así como a propósito de los lineamientos del PAQ y del PDI, las Facultades construyen sus planes de desarrollo en consecuencia con los lineamientos académicos y de gestión institucional. Adicionalmente, las Facultades a través de su procesos de evaluación y planificación impulsan aquello que les es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

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

La siguiente figura grafica la lógica de integración de los planes de desarrollo de los distintos estamentos. A ello se suman otros planes existentes y otros en desarrollo que abordan distintos ámbitos institucionales. Uno de ellos es el Plan

de Mejora Institucional (PMI) que entregó lineamientos en respuesta al proceso de acreditación institucional anterior y que, sin duda, será un insumo importante del proceso de acreditación institucional en el 2016.

**Figura 1. Integración de Planes Institucionales**





## Logros Plan de Desarrollo Institucional 2012-2015

En concordancia con los objetivos estratégicos, indicadores y metas propuestas en los planes institucionales anteriormente descritos, la Universidad ha tenido en el período logros importantes en los 5 ámbitos definidos en su Plan de Desarrollo 2012-2015. Particularmente, bajo las directrices del PAQ, los logros del área académica le ha significado un reconocimiento en rankings a nivel nacional.

En efecto, la creciente productividad en investigación le ha permitido destacar en el ranking Emol - Universitas 2014 donde la USS pasó de ser considerada como una

institución exclusivamente “docente” a una “docente con proyección en investigación”.

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

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

**Tabla 1. Logros Plan de Desarrollo 2012-2015**

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

<sup>1</sup>Estudio bianual realizado el 2014



## 3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES

### Misión

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

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

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

### Visión

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

### Valores Institucionales

#### Búsqueda de la verdad

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

### **Vocación por el trabajo bien hecho**

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

### **Honestidad**

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

### **Responsabilidad**

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

### **Solidaridad**

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

### **Alegría**

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

### **Superación**

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

## 4. PILARES ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS

### Pilar 1. Desarrollo y Posicionamiento

**Objetivo Estratégico.** Avanzar como institución desde una universidad principalmente docente a una con mayor nivel de desarrollo y posicionamiento en consistencia con sus propósitos institucionales.

ÁMBITO	OBJETIVO ESPECÍFICO	LOGRO ESPERADO
Crecimiento y consolidación del pregrado	Consolidar el crecimiento proyectado de la oferta actual de pregrado con una evaluación sistemática de pertinencia en sintonía con los cambios en educación superior y las necesidades del país, y explorar una nueva oferta para dar respuesta a las necesidades de estudios o prosecución de estudio de estudiantes trabajadores	Alcanzar el crecimiento esperado del pregrado con más de 28.000 estudiantes al 2021, con una oferta de programas destacados por sus logros en estándares de calidad
Crecimiento y desarrollo del postgrado, especialidades y educación continua	Contar con una oferta de postgrado, especializaciones y educación continua que permita un crecimiento y desarrollo sostenido del área, incursionando en programas de mayor complejidad y con estándares de calidad reconocido	Contar con programas en todas las Facultades, más de 4.000 matriculados al 2021, un programa de doctorado y acreditación de un número significativo de programas con sus núcleos conformados
Desarrollo y productividad en investigación	Crear un espacio para la investigación con áreas y núcleos focalizados para fomentar la productividad y la generación de proyectos en el ámbito de la investigación, y que contribuyan a la acreditación de postgrados relacionados	Lograr más de 220 publicaciones indexadas (WoS - Ex-ISI) al año, con un estamento regular de investigadores asociados
Consolidación en vinculación con el medio	Hacer de la vinculación con el medio (VcM) de la USS un sello distintivo institucional, implementando el modelo bidireccional con impacto sistemático, ecualizado y evidenciable en la formación de los estudiantes (interno) y en su entorno relevante (externo)	Ser referente en Vinculación con el Medio contando con 75 proyectos requeridos por la comunidad
Vinculación institucional con campos clínicos	Fomentar la integración de los académicos de los principales campos clínicos con convenio al quehacer universitario	Ser reconocido por los académicos como un estamento integrante y regular de la institución, y adscrito al proyecto educativo
Posicionamiento en el medio universitario	Monitorear el posicionamiento e imagen institucional en el medio de la educación superior	Estar dentro de las 10 mejores universidades privadas en ranking nacionales y en percepción de marca

## Pilar 2. Proceso Formativo (Proyecto Educativo)

**Objetivo Estratégico.** Garantizar el desarrollo integral del proceso formativo para transformarse en un referente nacional por nuestro proyecto educativo con el estudiante como centro del proceso de aprendizaje.

ÁMBITO	OBJETIVO ESPECÍFICO	LOGRO ESPERADO
Acompañamiento temprano y continuo de estudiantes	Conocer y caracterizar a nuestros estudiantes de primer año, y aplicar medidas sistemáticas y protocolizadas, orientadas a monitorear y mejorar el desempeño y logros de los estudiantes desde las Facultades	Contar con la protocolización y sistematización de las iniciativas de seguimiento de nuestros estudiantes
Gestión curricular: Armonización y seguimiento	Completar la instalación y sistematizar los procesos de armonización curricular, diseño y seguimiento de implementación curricular	Consolidar la implementación de la armonización curricular en todas las carreras y desplegar un sistema de seguimiento que garantice la mejora continua
Fortalecimiento del cuerpo académico	Fortalecer nuestro cuerpo académico en cantidad y calidad, propiciando su desarrollo académico y velando por mantener un enfoque en su formación pedagógica	Contar con un cuerpo académico de calidad académica que desarrolle una docencia consistente con los principios del proyecto educativo
Innovación en docencia	Generar los espacios para la implementación paulatina de iniciativas de desarrollo, innovación y modernización en materia de docencia	Propiciar modalidades innovadoras en la USS y un desarrollo que vincule la actualización con la diversidad en el aprendizaje
Vida universitaria - Complemento formación de pregrado	Promover y reconocer la participación, intercambio e integración estudiantil, la vida sana y el deporte, complementando así la formación del sello USS	Lograr una participación activa de nuestros estudiantes en actividades de formación complementaria con el reconocimiento formal en su itinerario académico
Compromiso con nuestros egresados	Apojar a nuestros egresados para lograr buenos resultados en su empleabilidad según el contexto nacional (comparación con otras instituciones), y generar vínculos con su alma mater	Ser un referente interno de apoyo en inserción laboral y fidelización de nuestros egresados



### Pilar 3. Criterios de Calidad

Objetivo Estratégico. Concordar, implementar y evaluar criterios de calidad para el cumplimiento de los propósitos de la Universidad, consistentes con los requerimientos y el marco regulatorio del sistema de Educación Superior.

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

## Pilar 4. Gestión de Recursos, Resultados y Personas

**Objetivo Estratégico.** Consolidar la sustentabilidad financiera de la Universidad y velar por la excelencia operacional, productividad, diversificación del ingreso y bienestar de nuestros colaboradores.

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

# 5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)



Propuesta de Valor  
para Stakeholders



Sostenibilidad  
Financiera



Procesos  
Internos



Aprendizaje y  
Crecimiento





UNIVERSIDAD  
SAN SEBASTIAN







UNIVERSIDAD  
SAN SEBASTIAN

