

**pei** *plan*  
*estratégico*  
*institucional*  
2011 - 2015

Objetivos y lineamientos estratégicos



**usach**  
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

# Prefacio

La elaboración de este Plan Estratégico permitió la apertura de un espacio de reflexividad institucional.

Nuestra Corporación ha podido pensarse a sí misma, contrastar sus miradas y consensos, contextualizar su accionar y proyectarse con las necesarias adecuaciones de continuidad y cambio.

Efectivamente, este Plan Estratégico ha sido diseñado y realizado como un ejercicio organizacional de alto nivel, el cual, por intención expresa de su concepción, se ha ampliado a la participación y deliberación con representantes de los diversos estamentos e instancias colectivas junto a las autoridades de la Universidad.



Figura 1: Principales etapas del proceso de elaboración del PEI 2011-2015

Así hemos podido arribar a fundamentos consensuados que nos permiten reafirmar nuestra identidad y construcción institucional. De este modo, se ha reflexionado y pensado la Universidad proyectándola al futuro y, específicamente, para los próximos cinco años.

El proceso de elaboración del presente Plan Estratégico que privilegió la participación de agentes representativos de la institución, comenzó a mediados de 2009 y ha sido aprobado por el Consejo Académico y la Junta Directiva en diciembre de 2011 de acuerdo a las etapas de la línea metodológica mostrada en la Figura 1.

Como punto de partida, se informó de los alcances y relevancia del proceso de definiciones institucionales que conllevaría este importante ejercicio, instalándose

en la comunidad universitaria el sentido sustantivo y significativo del proceso en el cual la Universidad actualiza su carta de navegación institucional. Junto a ello, se realizó un significativo esfuerzo de acopio y sistematización de información, al tiempo que se cumplía con un calendario de exposiciones de importantes líderes de opinión de la sociedad chilena. De este modo, se complementaron los estudios diagnósticos y de análisis del contexto universitario nacional e internacional realizado por nuestros equipos<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> La coordinación de la elaboración del PEI 2011-2015 estuvo a cargo de la Dirección de Gestión Estratégica. Los documentos y estudios que sirvieron de insumo para la discusión y análisis del proceso fueron elaborados por profesionales de esta dependencia y de la Dirección de Estudios y Análisis Institucional. Por otra parte, todo el proceso de elaboración de este Plan Estratégico contó con la conducción de las jornadas de trabajo por los Sres. Pedro Palominos y Sergio González, y la asesoría del consultor externo Sr. Carlos Cáceres.

Consecutivamente, durante extensas sesiones y jornadas plenarias se desarrolló una fase de Exploración y Diagnóstico en la cual se realizó el análisis y discusión de los documentos emanados de las instancias técnicas de la Institución<sup>2</sup>.

Posteriormente, en el marco de participación y deliberación académica, se consensuó un Estado de Situación (análisis FODA) para, posteriormente, definir los valores y las macro-definiciones institucionales (Visión y Misión Institucional)<sup>3</sup>. Cumplida la fase anterior, en las sesiones plenarias posteriores se determinaron los Objetivos Estratégicos y los Objetivos Específicos en una matriz de las cinco áreas de contenido (Pregrado, Postgrado, Investigación, Gestión Institucional y Vinculación con el Medio) en la cual se sistematiza nuestro quehacer.

En total fueron 20 sesiones y jornadas de trabajo con una inversión de, aproximadamente, 1.800 horas-personas, utilizadas de manera directa por los 29 integrantes de la Comisión Ampliada del PEI<sup>4</sup>, con participación directa en la gestación de las definiciones fundamentales del proceso de Planificación.

---

<sup>2</sup> Entre los documentos más significativos que se elaboraron se encuentran: Sistematización Experiencia Comisión PEI 2006-2010; Diagnóstico PEI 2006-2010: Encuesta Directivos, Porcentajes de avance; Estudio de Plan de Mejora Acreditación USACH; Análisis PESTEL; Estudio de Opinión Stakeholders USACH.

<sup>3</sup> En esta fase contamos con la sistematización de los contenidos realizada por el Comité Ejecutivo del PEI, designado por la Comisión Ampliada. Es destacable la participación en esta instancia de los académicos Antonio Gutiérrez y Carlos Richards, y los representantes de los funcionarios, Luis Peña, y de los Estudiantes Marcelo Nayar.

<sup>4</sup> El detalle de los integrantes de la Comisión Ampliada PEI, se puede revisar en la página 23.

Así, en la sesión de la comisión ampliada número 20, con la presentación de los contenidos y productos por parte del Rector<sup>5</sup>, se concluyó la primera parte con la determinación del Rumbo Institucional, en que hemos arribado por consenso a un Modelo de Objetivos Estratégicos en que diferenciamos los Objetivos Misionales y los Objetivos Transversales, todos los cuales están formulados en línea de concordancia con los valores, la Misión y la Visión Institucionales.

En la siguiente fase, se ha avanzado en la definición de las líneas de acción y la determinación de los contenidos de los proyectos en que se operacionalizan los objetivos específicos del PEI. Este trabajo le ha correspondido realizarlo a las unidades responsables de su implementación, que han contado con el apoyo de las instancias técnicas internas ya consignadas.

Esta experiencia innovadora y de participación amplia, por sus alcances, es inédita en la Universidad y ha permitido generar las condiciones necesarias para que los Planes de Desarrollo de las Unidades Académicas se enmarquen en una línea de consistencia y alineamiento con estas definiciones institucionales.

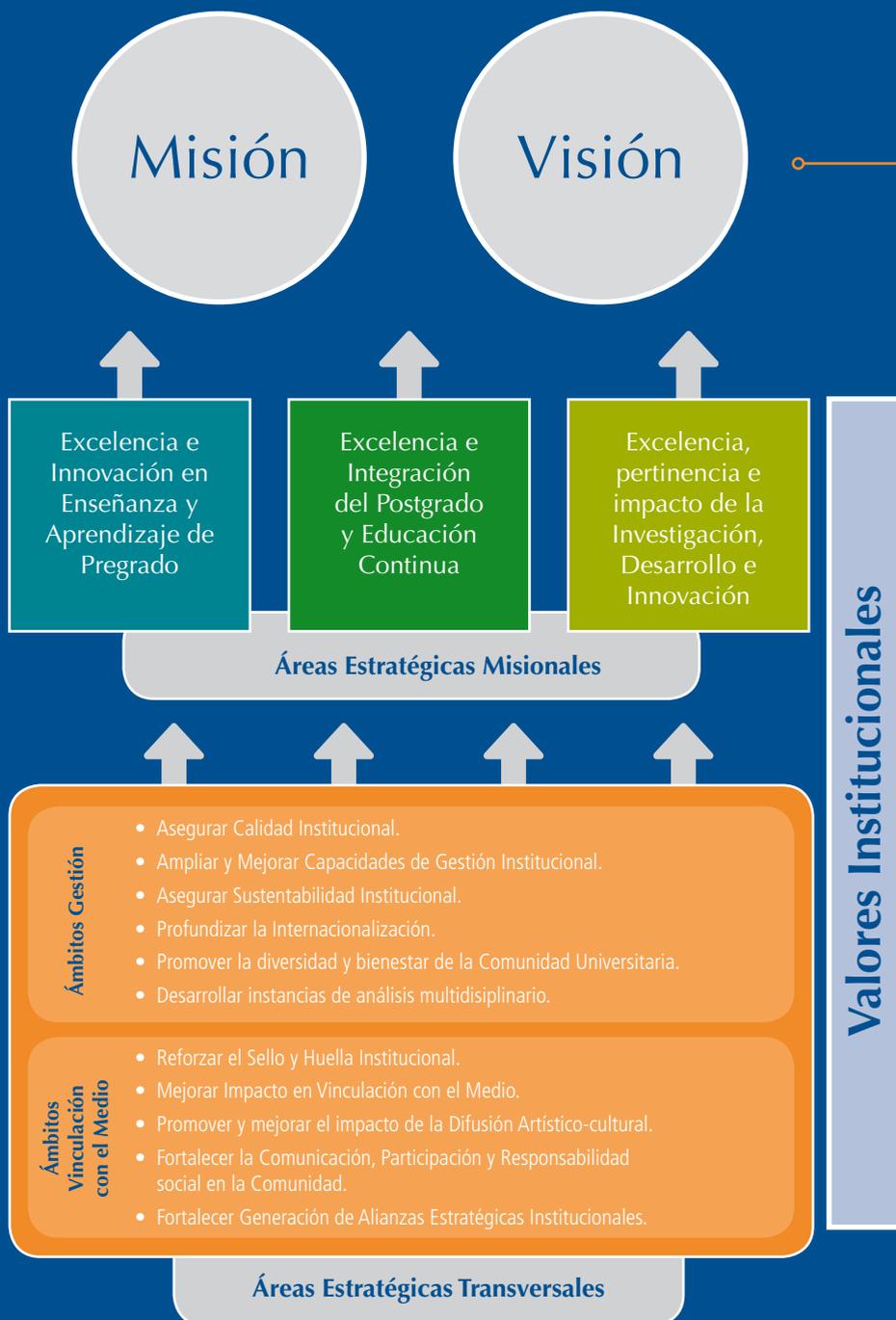
Sin lugar a dudas, ha sido un proceso de aprendizaje organizacional de gran relevancia que nos ha permitido reforzar e incrementar nuestra cultura de planificación y de evaluación permanente del quehacer.

---

<sup>5</sup> El Rector es el Presidente de la Comisión PEI 2011–2015.

# Mapa estratégico

PEI 2011-2015



## Misión Organizacional

La Universidad de Santiago de Chile, es una institución de educación pública superior, estatal, con goce de autonomía y heredera de una centenaria tradición al progreso del país.

Su propósito es crear, preservar, difundir y aplicar el conocimiento para el bienestar de la sociedad a través de la docencia, investigación y extensión.

Su misión es generar las condiciones y oportunidades que posibiliten a las generaciones futuras hacerse cargo del avance del conocimiento, su transferencia y retroalimentación para el crecimiento y desarrollo del país en una sociedad global.

En el cumplimiento de su quehacer institucional, la Universidad procura alcanzar los más altos estándares de calidad, innovación y pertinencia en un ambiente de mutuo respeto entre las personas, libertad de pensamiento, diversidad e inclusión social; generando espacios de discusión y proposición en un diálogo multidisciplinario y pluralista.

Lo anterior se traduce en la formación de personas, enriqueciendo su capital cultural y su compromiso social, impulsando la apertura de sus estudiantes al conocimiento y la comprensión de la interrelación que tienen con el entorno nacional e internacional.

## Visión Organizacional

La Universidad de Santiago de Chile protagonista permanente del progreso del país, se proyecta como una comunidad universitaria inclusiva, que crece y se desarrolla responsablemente en áreas claves y pertinentes, que aporten efectivamente a la ampliación del conocimiento y la generación de bienes públicos, necesarios para la construcción de una sociedad democrática y equitativa.

# Valores Institucionales

Excelencia



Orientamos permanentemente nuestro accionar -mediante la innovación y la capacidad autocrítica- para que la generación de conocimiento, la creación de bienes públicos, la gestión institucional, la producción científica y la integración social que se desarrolla en la práctica universitaria, alcancen lo más altos estándares de calidad y de desempeño.

Libertad de Pensamiento y Expresión



Protegemos el derecho de nuestra comunidad universitaria a expresarse y desarrollar libremente sus ideas y opiniones. Asumimos el compromiso de aceptar, reconocer y defender el libre desarrollo del pensamiento en espacios de diálogo y proposición multidisciplinarios, promoviendo los valores de inclusión social, los derechos humanos y contrarios a la violencia dentro y fuera del campus.

Respeto a las Personas



Valoramos y apoyamos a toda persona que trabaja y estudia en la Universidad y promovemos un clima de mutuo respeto entre los integrantes de la comunidad universitaria.

Diversidad y Pluralismo



Respetamos y reconocemos la diversidad ideológica, política, de género y religiosa. De esta manera valoramos las diferentes identidades personales y culturales como parte de una sociedad plural y diversa.



## Cooperación



Apoyamos las relaciones que fomentan la cooperación y colaboración dentro de la comunidad, con otras instituciones académicas y con instituciones públicas y privadas para desarrollar las oportunidades de educación e investigación existentes dentro y fuera de la Universidad.

## Orientación a las Nuevas Generaciones



Entendemos que nos corresponde generar condiciones y oportunidades de sostenibilidad que posibiliten a las generaciones futuras hacerse cargo del avance del conocimiento y del desarrollo integral como valores cruciales para propender al bienestar general de largo plazo.

## Inclusión y Responsabilidad Social



Asumimos el rol histórico que la sociedad le ha entregado a la Universidad, en cuanto a captar a los mejores estudiantes con independencia de su proveniencia socioeconómica. Seguiremos siendo una institución que impulsa la movilidad social. De la misma forma, nos hacemos cargo de todas las acciones que realizamos y sus efectos, para buscar como un fin último el bienestar general de la sociedad.

## Transparencia y Probidad



Asumimos nuestro rol de institución pública cuya propietaria es la sociedad y, procurando mantener los más altos estándares de transparencia y probidad en todos nuestros actos, con tal de promover un sistema estatal más cercano, flexible y abierto a las personas.

# Objetivos





# Estratégicos

## Objetivos de Docencia de Pregrado

### Objetivo General 1:

Consolidar un modelo de calidad y pertinencia en la formación de los estudiantes del pregrado.

### Objetivos Específicos:

- Mejorar estándares de calidad del proceso de docencia, de nuestros académicos, administrativos, estudiantes y programas de pregrado.
- Definir políticas institucionales flexibles que permitan crear, modificar y cerrar carreras.
- Evaluar sistemáticamente el modelo formativo en cuanto a su calidad y pertinencia, según las mejores prácticas y tendencias de nivel nacional e internacional.
- Fortalecer el manejo del inglés como segundo idioma.
- Asegurar el logro eficiente de los perfiles de egreso.

### Objetivo General 2:

Asegurar una estructura curricular flexible que promueva diversos itinerarios posteriores de salida.

### Objetivos Específicos:

- Asegurar un grado creciente de opcionalidad del estudiante en el proceso de formación curricular.
- Integración del pregrado con el postgrado.
- Fortalecer la docencia de pregrado mediante su relación con investigación, innovación y desarrollo.
- Consolidar un modelo educativo que permita la articulación de Licenciaturas con especialidades posteriores.



## Objetivos de Docencia de Postgrado

### Objetivo General 3:

Consolidar programas de postgrado.

#### Objetivos Específicos:

- Consolidar la calidad de los programas de postgrado (acreditación de programas).
- Aumentar la oferta de programas de postgrado general, preferentemente doctorados sustentados en la investigación de la Universidad.
- Mejorar la competitividad internacional de los programas de postgrado.

### Objetivo General 4:

Mejorar la articulación del pre y postgrado.

#### Objetivos Específicos:

- Integrar en línea de continuidad los diferentes grados académicos ofrecidos por la Universidad.
- Flexibilizar los criterios curriculares de los programas.
- Consolidar una oferta de Educación Continua que contribuya al desarrollo permanente de las personas y el país.

### Objetivo General 5:

Mejorar la gestión de los programas de postgrado.

#### Objetivos Específicos:

- Mejoramiento de la infraestructura para postgrado.
- Fortalecer la coordinación institucional de la política de postgrado.
- Reducir tiempos de permanencia de los estudiantes en los programas; establecer criterios de ingreso; mejorar tasas de graduación.
- Generar alianzas (movilidad, co-titulación, etc.) con otros programas de postgrado en universidades nacionales e internacionales.



## Objetivos de Investigación

### Objetivo General 6:

Mejorar la productividad, producción e impacto en investigación, desarrollo e innovación, de las unidades académicas.

#### Objetivos Específicos:

- Aumentar la eficacia y eficiencia de los investigadores en las unidades académicas.
- Fortalecer el impacto de la investigación en los programas docentes de pre y postgrado.
- Fortalecer la investigación y transferencia vinculada con el medio.
- Aumentar la producción y comercialización de patentes.
- Mejorar la infraestructura para investigación.
- Construcción de nuevas capacidades de investigación (semillero).

### Objetivo General 7:

Privilegiar la investigación multidisciplinaria con vinculación al desarrollo del país.

#### Objetivos Específicos:

- Desarrollar las áreas institucionales determinadas por la Universidad.
- Fomentar los equipos de investigación multidisciplinaria.
- Fomentar alianzas institucionales con el sector productivo con fines de investigación, desarrollo e innovación.
- Identificar e incubar áreas emergentes de investigación.



## Objetivos de Vinculación con el Medio

### Objetivo General 8:

Profundizar y desarrollar la cultura y el sistema de vinculación estratégica con el medio.

#### Objetivos Específicos:

- Rediseñar e institucionalizar una política y sistema de vinculación con el medio.
- Relevar y potenciar las actividades de vinculación con el medio, inspiradas en la Responsabilidad Social Universitaria.
- Consolidar y actualizar la participación en alianzas y redes existentes.
- Fortalecer la calidad y pertinencia de la vinculación con el medio sobre la base de una continua retroalimentación.

### Objetivo General 9:

Fortalecer y posicionar marca y sello Usach.

#### Objetivos Específicos:

- Potenciar el sello y la marca Usach.
- Fortalecer la política comunicacional de la Universidad.
- Aumentar el protagonismo en el debate público.
- Desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación permanente del impacto de la USACH en el medio.
- Desarrollar acciones de internacionalización de la Universidad.



## Objetivos de Gestión Institucional

### Objetivo General 10:

Fortalecer la cultura de la calidad y excelencia en todos los procesos universitarios.

#### Objetivos Específicos:

- Implementar el sistema de gestión de la calidad.
- Mejorar la eficiencia de los recursos físicos y financieros.
- Aumentar y diversificar las fuentes de financiamiento.
- Fortalecer el sistema de gestión de personas basado en desempeño y productividad.
- Fortalecer capacidades de planificación y gestión académicas de acuerdo a las oportunidades del contexto.

### Objetivo General 11:

Ser protagonistas en la discusión de políticas públicas.

#### Objetivos Específicos:

- Potenciar la participación en redes con actores relevantes en el debate social.
- Influir en políticas del estado para facilitar la gestión de las universidades públicas.
- Liderar la discusión pública en torno a las nuevas políticas de financiamiento de la educación superior.

### Objetivo General 12:

Promover el desarrollo de una comunidad universitaria basada en el respeto y la colaboración.

#### Objetivos Específicos:

- Instalar y desarrollar buenas prácticas laborales y de climas colaborativos.
- Formalizar instancias de diálogo.
- Aplicar nuevos modelos de promoción de climas positivos de trabajo.

A photograph of a university building with a blue and white facade. A crest is visible on the roof. In the foreground, three students are walking under a blue metal canopy structure. The scene is set outdoors with green grass and trees.

# Lineamientos



# Estratégicos

## Lineamientos Estratégicos en Docencia de Pregrado

### 1. Programa de desarrollo del cuerpo académico

Comprende la evaluación de la docencia, la formación continua y la renovación de los cuadros académicos para asegurar el logro de los resultados de aprendizaje, aspectos fundamentales para potenciar un cuerpo académico capaz de enfrentar las demandas actuales del proceso de formación.

### 2. Programa de seguimiento de los estudiantes

Establece mecanismos formales para asegurar la formación integral (sello Usach, inglés, liderazgo, trabajo en equipo, etc.) de los estudiantes durante todo su proceso formativo. Esto implica desarrollar las acciones pertinentes para asegurar una buena transición desde el perfil de ingreso al perfil de egreso comprometidos por cada carrera o programa. Debe considerarse el proceso de diagnóstico y seguimiento integral (en todos los ámbitos) de los estudiantes a fin de potenciar el cumplimiento eficiente de los logros de aprendizaje esperados.

### 3. Programa de evaluación continua de la oferta académica

Establecer mecanismos de revisión continua de la oferta académica, asegurando la pertinencia de los programas existentes y el número de vacantes, así como la creación y cierre de carreras en función de las necesidades del contexto, propendiendo a la articulación de diferentes niveles de formación (pregrado, postgrado y educación continua).



#### **4. Programa de rediseño curricular continuo**

Diseño e implementación de un sistema continuo de revisión y rediseño curricular tendiente a asegurar el cumplimiento eficiente de los perfiles de egreso, la articulación con el postgrado, y su relación con los contenidos de la investigación, innovación y desarrollo, fortaleciendo la docencia. Así mismo busca potenciar la flexibilidad curricular y la incorporación del Sistema de Créditos Transferibles (SCT).

#### **5. Programa de Implementación de procesos para el logro eficiente de los resultados de aprendizaje**

Potenciar la utilización de los recursos metodológicos, didácticos y tecnológicos más adecuados en el proceso educativo a fin de asegurar el cumplimiento de los logros de aprendizaje para un conjunto heterogéneo de estudiantes.

#### **6. Programa de Equidad en el acceso en pregrado**

Potenciar los mecanismos institucionales que favorecen el acceso a la educación superior del talento estudiantil de los sectores más vulnerables.



## Lineamientos Estratégicos en Docencia de Postgrado

### 1. Proyecto de Fortalecimiento de la Institucionalidad del Postgrado

El fortalecimiento institucional del postgrado se realizará a través de la creación e implementación de mecanismos que aseguren a nivel institucional el establecimiento de políticas, criterios comunes, definiciones y normativas para todos los programas. Estos mecanismos tendrán un carácter institucional, y su implementación permitirá que la Usach se transforme en un actor relevante a nivel nacional en cuanto a la oferta de postgrado.

### 2. Programa de Incremento y Mejoramiento de Programas de Postgrado y Educación Continua

Debido a la creciente competitividad de los programas de postgrado y de educación continua, se busca mejorar los estándares actuales de calidad y aumentar la cantidad y pertinencia de la oferta actual, la cual debe verse reflejada en un aumento de la matrícula y el incremento en el número de programas, velando por la calidad a través de los procesos de admisión y acreditación, respectivamente.

### 3. Proyecto de Mejoramiento de la Articulación del Postgrado con el Pregrado y promoción de la Educación Continua

Proyecto que mejora la articulación del pregrado y postgrado y los programas de educación continua, que ayuda a la consolidación del concepto de aprendizaje a lo largo de la vida, así como la integración y parcialización en ciclos formativos actualizando la adscripción de nuestros estudiantes en diferentes momentos del ciclo vital. Además, se busca fomentar el contacto directo entre los alumnos del pregrado con los académicos y estudiantes de postgrado que los inicie en labores de investigación. Se ha de apuntar también a la flexibilidad curricular de estas instancias que permitan un acople natural entre la obtención del título profesional y la continuidad de estudios.



## Lineamientos Estratégicos en Investigación

### 1. Programa de Mejoramiento de Producción en Investigación de Unidades Académicas

Con el propósito de destacarnos a nivel nacional e internacional como una universidad de investigación, se define este programa que mejorará la productividad y producción de la universidad focalizado en unidades académicas a través de evaluaciones, incentivos pecuniarios y no pecuniarios. En este sentido se seguirá la línea de trabajo institucional en cuanto a la mantención de incentivos económicos y programas de investigación inicial, enfatizando el desarrollo de la investigación como parte fundamental de la actividad al interior de las unidades académicas.

### 2. Programa de Potenciamiento del cuerpo de Investigadores

Considerando la necesidad de potenciar el capital humano de las unidades académicas para realizar investigación, se crea el programa de potenciamiento del cuerpo de investigadores, el cual permite asegurar la sostenibilidad de la investigación en el tiempo a través de ofertas laborales atractivas. El programa incluye incentivos a la retención de investigadores altamente calificados y productivos.



### **3. Programa de Consolidación de Proyectos Institucionales de desarrollo universitario y fomento de la multidisciplinariedad**

A partir de las necesidades de la sociedad en resolver los problemas nacionales de manera integral y con los más altos estándares de calidad profesional, se crea este programa que consolida el desarrollo de investigación en Proyectos Institucionales. Además se ha de potenciar la conformación de nuevos grupos de investigación multidisciplinarios.

### **4. Programa de fortalecimiento de alianzas institucionales con el sector productivo para la investigación aplicada**

En busca de la mejora en la transmisión de conocimientos y la generación de bienes públicos mediante la vinculación con el medio, se crea este programa que contempla la conformación de alianzas estratégicas y convenios de colaboración en investigación con el sector productivo. De la misma forma, se transmitirán conocimientos a través de medios de comunicación, comercialización de patentes y licenciamiento.



## Lineamientos Estratégicos en Vinculación con el Medio

### 1. Crear la estructura encargada de generar la política, coordinar y articular actividades, responsabilidades, funciones y alcances del área de Vinculación con el Medio

Se generará una instancia orgánica con capacidad de sistematizar, coordinar y generar los consensos en la definición de una macropolítica de Vinculación con el Medio con sus respectivos programas, proyectos y acciones de manera integrada. Junto a ello deberá proponer una primera definición de estructura organizacional que institucionalizará la política y las definiciones del área de Vinculación con el Medio. Esta política deberá considerar al menos cuatro ámbitos a partir de las actividades que realiza la Universidad como: relación Universidad-Empresa, la cual comprende asistencia técnica y transferencia tecnológica; Extensión, Cultura y Deporte; Educación Continua; y Responsabilidad Social Universitaria, abarcando además la relación con los colegios en el proceso de admisión. Los resultados esperados del funcionamiento de esta instancia están en directa correspondencia con las acciones a implementar que se desprenden de los compromisos de acreditación institucional, los cuales deben expresarse en el cumplimiento positivo de los indicadores de impacto que se traducen en el plan de mejora.



## 2. Fortalecer la Política Comunicacional de la USACH

Reforzar la implementación, el seguimiento y la evaluación de la Política Comunicacional de la USACH, a través de programas, proyectos y acciones definidos operacionalmente, con sus respectivos indicadores de gestión, impacto y retroalimentación con el medio.

## 3. Implementación del proyecto “Estudio de sello, marca y huella cultural de la USACH”

Identificar e implementar los contenidos propios de la huella cultural y del Sello Institucional de la marca Universidad de Santiago en el Sistema de la Educación Superior, que se han consolidado a través de los años en su accionar como organización educativa. Esto implica que el estudio en sus conclusiones y posteriores ajustes determinarán los contenidos de posicionamiento interno y externo de la Universidad desde los cuales se potenciará la imagen institucional a nivel nacional e internacional.



## Lineamientos Estratégicos en Gestión Institucional

### 1. Plan de Mejoramiento de la Gestión Académica

Este plan tiene la finalidad de entregar de manera eficiente los servicios académicos comprometidos con nuestros estudiantes. Desde el ámbito de la gestión institucional se busca sentar las bases para lograr los objetivos y metas propuestas desde las diferentes áreas del Plan Estratégico Institucional. Esto se centra en la estandarización de procesos en la gestión del recurso humano académico y la certificación de procesos formativos bajo norma ISO 9000, buscando la instalación de una cultura de mejoramiento continuo que impacte directamente en la calidad de los servicios ofrecidos.

### 2. Plan de Mejoramiento de la Gestión Administrativa

Este plan tiene como objetivo principal mejorar la entrega de servicios administrativos que dan soporte a las labores de docencia, investigación y extensión. Se busca en términos generales, la mejora de la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos disponibles, entendiendo que los escenarios futuros nos exigirán mayores niveles de calidad en la gestión.

### 3. Plan de Mejoramiento de la Gestión de Usuarios

Con la finalidad de entregar una atención de calidad, se desarrollará este plan que tiene como objetivo la mejora de los procesos internos que dan soporte a los servicios requeridos por los estudiantes de la Universidad de Santiago de Chile.

### 4. Plan de Desarrollo de la Ciudadanía Universitaria USACH

Con tal de consolidar el concepto de comunidad universitaria con un énfasis en nuestros valores institucionales se implementará este plan que desarrolla explícitamente los derechos y deberes de todos los integrantes de la comunidad. En este sentido, este plan incentiva las buenas prácticas institucionales, la calidad de los servicios, la equidad de género, el respeto por los espacios comunes y el fortalecimiento del clima organizacional.



## Participantes de la Comisión

### Representantes Gobierno Central

Juan Zolezzi Cid  
Pedro Palominos Belmar  
Pedro Narvarte Arregui  
Fernanda Kri Amar  
Mauricio Escudey Castro  
Manuel Arrieta Sanhueza  
Juan Pablo Aguirre Álvarez  
Rodrigo Vidal Rojas  
José Miguel Araya Marchant  
Margarita Pastene Valladares  
Ramona Cáceres Carrasco  
Gabriela Martínez Cuevas  
Gustavo Robles Labarca

### Decanos

Ramón Blasco Sánchez,  
Decano de Facultad de Ingeniería  
Carmen Norambuena Carrasco,  
Decana de Facultad de Humanidades  
Juan Luis Gautier Zamora,  
Decano de Facultad de Química y Biología  
Samuel Navarro Hernández,  
Decano de Facultad de Ciencia  
Silvia Ferrada Vergara,  
Decana de Facultad de Administración y  
Economía  
José Luis Cárdenas Núñez,  
Decano de Facultad de Ciencias Médicas  
Laura Almendares Calderón,  
Decana de Facultad Tecnológica  
Silvia Sepúlveda Boza,  
Representante del Decano de la Facultad de  
Ciencias Médicas  
Jorge Morales Gamboni,  
Representante de la Decana de la Facultad  
Tecnológica  
Enzo Schachter Cisternas,  
Representante del Decano de la Facultad de  
Ingeniería

### Representantes Consejos de Facultades

Sergio González Rodríguez  
Pedro Muñoz Castillo  
Juan Pucheu Moris  
Héctor Toledo Nickels  
Heraldo González Serrano  
María Soledad Chamorro Ávila  
Antonio Gutiérrez Osorio  
Alejandro Urzúa Moll

### Representantes Estamentos Colegiados

María Teresa Santander Gana  
Víctor Parada Daza  
Víctor Salas Opazo  
Carlos Richards Madariaga  
Mario Letelier Sotomayor

### Representantes Administrativos y Estudiantiles

Luis Peña Rojas  
Marcelo Nayar Alarcón  
Paulo Torreblanca Muñoz  
Luis Lobos Meza

### Otros Colaboradores

Pablo Vera Villaroel  
María Fernanda Contreras Salamanca  
Pedro Vargas Figueroa  
Máximo González Sasso  
Patricia Pallavicini Magnere



**usach**

**pei** *plan*  
*estratégico*  
*institucional*  
2011 - 2015

Dirección de Gestión Estratégica / Universidad de Santiago de Chile  
Avenida Libertador Bernardo O'higgins 3363 / Casa Central, oficina 322, tercer piso  
Teléfono: (56 2) 718 00 90 - (56 2) 718 01 87 - (56 2) 718 01 94.