UNIVERSIDAD ARTURO PRAT
DEL ESTADO DE CHILE

CONOCIMIENTO Y TERRITORIO

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2020 - 2025

Dirección General de Planificación y Desarrollo
Universidad Arturo Prat

CONTENIDOS

PALABRAS DEL RECTOR		3
1.	**RESEÑA HISTÓRICA**	4
2.	**ETAPAS DE PLANIFICACIÓN**	5
3.	**DEFINICIONES ESTRATÉGICAS**	7
3.1	MISIÓN	7
3.2	VISIÓN	7
3.3	VALORES	8
3.4	ESTRATEGIA CORPORATIVA	9
3.5	MAPA ESTRATÉGICO	11
3.6	TEMAS ESTRATÉGICOS	12
3.6.1	FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE	13
3.6.2	MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS, PROCESOS Y CAPACIDADES	13
3.6.3	DESARROLLO DE LOS EJES PRODUCTIVOS A TRAVÉS DEL I+D+i+e	15
3.6.4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	16
3.7	INDICADORES	18
3.8	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	24
4.	**DESAFÍOS INSTITUCIONALES**	29
4.1	IMPULSAR LA VINCULACIÓN Y POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL	30
4.2	CONTRIBUIR AL DESARROLLO SUSTENTABLE, TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA, INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO	30
4.3	FORTALECER LA INVESTIGACIÓN Y EL POSTGRADO HACIA LA COMPLEJIDAD	30
4.4	FORTALECER LA GESTIÓN Y EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	38
4.5	FORMAR PROFESIONALES INTEGRALES PARA EL DESARROLLO NACIONAL	31
5.	**CARTERA DE PROYECTOS E INICIATIVAS**	32
5.1	PROYECTOS ÍCONO	33
5.2	GESTIÓN DE ACTIVOS UNAP	33
5.3	MEDIDAS A IMPLEMENTAR DE ACUERDO CON EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AL 2022	34
6.	**MAPA DE PROCESOS**	35
7.	**ENFOQUES INSTITUCIONALES**	36
8.	**PRIORIZACIÓN DE ACTIVIDADES**	37

PALABRAS DEL RECTOR

Hacemos entrega a la comunidad universitaria de nuestro Plan Estratégico Institucional 2020 – 2025, que define el norte de nuestro sueño universitario y constituye la carta de navegación de nuestra Casa de Estudios Superiores.

Este plan es reflejo de un trabajo arduo, dedicado, participativo, con una amplia, profunda y exhaustiva reflexión interna, que constituye un equilibrio entre nuestra tradición como Universidad, nuestras capacidades y los desafíos futuros que el medio nos exige como Institución de educación superior.

Como consecuencia del análisis estratégico realizado, tanto a nivel externo como interno, se ha identificado la necesidad de replantear nuestra misión y visión. Esto nos lleva a reformular el cómo debemos hacer universidad y cuál es su principal quehacer; con ello, se establece la obligatoriedad de definir una nueva ruta de trabajo, de metas a cumplir y objetivos trasparentes a alcanzar, lo que nos permitirá dar respuesta a las oportunidades, desafíos y necesidades a futuro, tanto aquellas del entorno, como las que se originan al interior de la Institución.

Nuestro proyecto aspira convertir a nuestra Universidad en un actor relevante en las estrategias de desarrollo regional, siendo referente y socio principal en cada una de estas líneas de progreso, donde investigación, innovación y desarrollo, sean reflejo de este trabajo.

Deberemos fortalecer nuestras competencias, modernizando la gestión académica, económica, administrativa, así como la infraestructura que pueda estar al servicio del territorio y de la misma Universidad. El ajuste a nuestra estructura organizacional busca la mejora continua de nuestros procesos en un marco de una gestión de recursos financieros equilibrados y alineados con nuestra estrategia institucional, a fin de construir la Universidad que deseamos.

Procuraremos incrementar consciente y constantemente la satisfacción de nuestros/as estudiantes, titulados/as, empleadores/as, académicos/as, funcionarios/as a todos y todas aquellos que son parte esencial de esta estrategia, pues sabemos que el resultado de esta gestión, evidencia como nuestra Universidad potencia su identidad y su posicionamiento institucional en la sociedad, alcanzando una viabilidad financiera que nos permita crecer constantemente, estabilizarnos en el tiempo y contribuir en todas las líneas de Desarrollo Local, Regional y Nacional.

Tenemos la confianza y seguridad que construiremos una nueva Universidad, teniendo como base el aprendizaje y conocimiento. Así llegaremos a ser un actor relevante en nuestro territorio, el país y en la internacionalización.

Un fraternal abrazo a cada una y cada uno de ustedes.

1. RESEÑA HISTÓRICA

La historia de la Universidad Arturo Prat se remonta al año 1962, cuando un grupo de egresados/as de la Universidad de Chile proponen, al entonces rector de esa Casa de Estudios Superiores, Juan Gómez Millas, iniciar la educación superior en Iquique. Es así, como en el año 1965 se crea la Oficina de Coordinación de Centros Universitarios y al año siguiente, 1966, nace en Iquique el Centro Universitario de la Universidad de Chile, con una matrícula de 180 estudian- tes e impartiendo las carreras de Técnico en Construcción, Auxiliar de Servicio Social y Técnico Administrativo. En ese mismo año comienzan las actividades de pregrado con las carreras de Orientad ora del Hogar, Pedagogía en Matemática, Biología e Inglés.

En el año 1968, se establece la Sede de la Universidad de Chile en Iquique y en 1970 se comienzan a dictar las carreras de Educación Parvularia, Bibliotecología y Pedagogía en Música. En esa misma fecha se otorga énfasis a actividades artístico-culturales, tal como la formación del coro de Iquique, dirigido por el académico y maestro Dusan Teodorovic.

En el año 1971 se inicia a la construcción del campus Playa Brava, espacio físico donde hoy funciona la Casa Central. Juntamente con la construcción de este campus se comienzan a impartir, a mediados de esa década, ocho carreras profesionales.

A inicios de los años 80, las Sedes regionales de la Universidad de Chile comenzaron a experimentar una serie de cambios y transformaciones producto de un proceso de centralización que, finalmente, provoca el cierre de las Sedes en provincia. Al promulgarse en el año 1981 la nueva Ley de Universidades y crearse los Institutos Profesionales, la ex Sede de la Universidad de Chile ubicada en la capital de la Región de Tarapacá, pasa a ser el Instituto Profesional de Iquique.

La Universidad Arturo Prat, como tal, recibe del Ministerio de Educación la autorización para su creación en el año 1984, mediante Ley N° 18.368; al año siguiente, se constituye en una Corporación de Derecho Público dedicada a la enseñanza y al cultivo de las artes, las letras y las ciencias, (D.F.L. N° 1 de 1985), publicado en el Diario Oficial N° 32.268 del 7 de septiembre de 1985, que contiene el Estatuto de la Corporación, y se integra al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, CRUCH (Ley N° 18.368).

Consecuente con lo anterior, la Universidad es una Corporación de Derecho Público, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dedicada a la enseñanza y al cultivo superior de las artes, letras y ciencias.

En el año 2008 la Universidad, de acuerdo con sus compromisos de mejoramiento institucional, inicia una gestión de reestructuración, que condujo a una serie de restricciones durante los años 2008 al 2012 pro- ducto del cierre de Sedes. lo que significó disminuir considerablemente su número de estudiantes durante dicho período, de 22.000 a 14.000 aproximadamente, debiendo optimizar su tamaño institucional. Como parte de esta gestión, durante el año 2012 se realiza un proceso de Optimización Institucional, el cual se establece a partir de los 13 Departamentos y/o Escuelas existentes y conformando en primera instancia 6 Facultades a las cuales, posteriormente, se sumaría una más.

Es así como, la Universidad Arturo Prat cuenta con una Casa Central ubicada en la ciudad de Iquique, Región de Tarapacá; una Sede en la ciudad de Victoria, Región de la Araucanía; y cuatro Centros Docentes y de Vinculación situados en Arica, Región de Arica y Parinacota; en Antofagasta y Calama, ambas en la Región de Antofagasta; y en Santiago, Región Metropolitana.

En su organización interna, destaca la presencia de 7 Facultades, un Departamento de Formación Técnica, 9 Institutos de Investigación y 5 Centros de Investigación.

Universidad Arturo Prat, Iquique

2. ETAPAS DE PLANIFICACIÓN

Planificación Estratégica Institucional

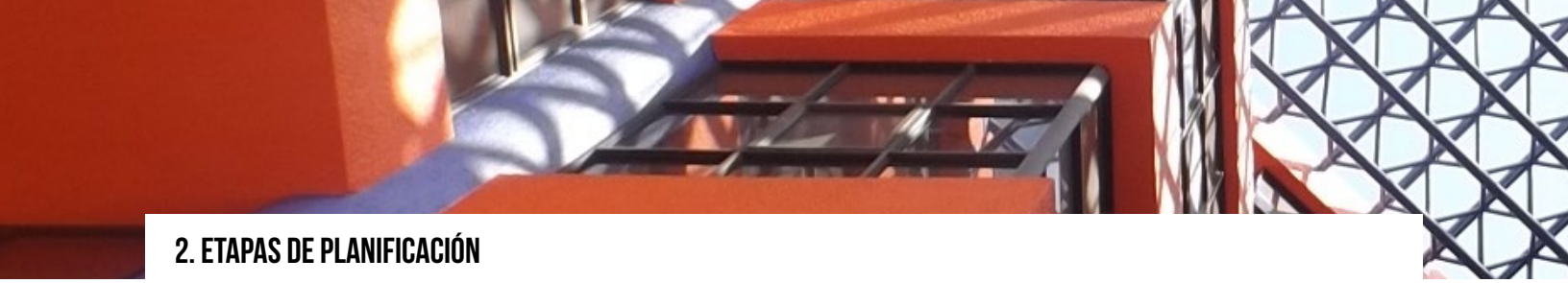
El proceso de creación de un nuevo Plan Estratégico Institucional nace de la necesidad primaria de fijar mecanismos que permitan establecer y medir el desarrollo de la estrategia institucional a futuro; para ello, es imprescindible mencionar que el Plan Estratégico Institucional 2014-2020 expiró de acuerdo con su vigencia, por lo que se vuelve imperante y relevante la construcción de este nuevo Plan Estratégico Institucional 2020-2025. Este documento busca conocer y medir dinámicamente los cambios en el sistema educacional, las modificaciones sociodemográficas regionales. De esta manera, se podrán establecer mecanismos de consolidación en la gestión integral y en su estructura interna, mediante: un adecuado control financiero fortalecido y autorregulado; el aseguramiento de la calidad en todos y cada uno de sus procesos; como también el aporte al desarrollo productivo y la bidireccionalidad de su vinculación por medio de un adecuado control financiero fortalecido y autorregulado, el aseguramiento de la calidad en todos y cada uno de susprocesos, como así también el aporte al desarrollo productivo y la bidireccionalidad de su vinculación.

Etapas de Planificación

La formulación del nuevo Plan Estratégico Institucional de la Universidad Arturo Prat, bajo mandato de rectoría, fue liderado y coordinado por la Dirección General de Planificación y Desarrollo, instancia encargada de la organización y ejecución de cada una de las etapas del proceso de planificación.

El trabajo para la realización de la planificación estratégica institucional 2020-2025 se realizó durante los meses de marzo a julio del 2020, el cual contó con el apoyo de un gran equipo de profesionales de distintas áreas según las siguientes etapas:

1. Análisis Institucional Interno y Externo	2. Definiciones Estratégicas	3. Operacionalización
Inicialmente se efectúa una evaluación del Plan Estratégico Institucional anterior, un diagnóstico estratégico, tanto interno como externo a través del cual se pueden identificar las prioridades de la Universidad y los ejes estratégicos para el período.	Cómo segunda etapa se define la nueva Visión, Misión y Valores Institucionales; se realiza un diagnóstico de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que existen en la Universidad con los stakeholders, internos como externos. Esto permitió avanzar en la definición de: los temas estratégicos; la propuesta de valor, los objetivos estratégicos, los desafíos institucionales y las estrategias prioritarias para el período 2020 - 2025.	Cómo tercera y última etapa, se procedió a la definición de los indicado-res estratégicos de gestión, como así también el establecimiento de metaspara el período 2020 – 2025. Se operacionaliza la bajada de la estrategia.



2. ETAPAS DE PLANIFICACIÓN

ETAPA 1
ANÁLISIS INSTITUCIONAL INTERNO Y EXTERNO

- Evaluación PEI anterior.
- Definición de los Grupos de Interés
- Diagnóstico Estratégico
- Análisis Interno y Externo

ETAPA 2
DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

- Visión, Misión y Valores institucionales
- Definición de Focos Estratégicos Propuestas de Valor
- Definición de Objetivos Estratégicos
- Definición de Estrategias Prioritarias

ETAPA 3
OPERACIONALIZACIÓN

- Definición de Indicadores
- Definición de Metas 2020-2025

3.1 Misión Universidad Arturo Prat

Somos una Universidad Estatal, de carácter regional, que asume la formación de personas en los niveles técnico, profesional y de postgrado, comprometidas con el ámbito social, político y económico, generando conocimiento vinculado al desarrollo territorial sostenible. Promovemos la movilidad social, laintegración transfronteriza, la interculturalidad y valores democráticos como la libertad de expresión, la igualdad, el respeto a los derechos humanos y el compromiso con los pueblos originarios.

3.2 Visión Universidad Arturo Prat

La Universidad Arturo Prat es una institución de educación superiorregional y estatal que aspira a ser reconocida como un actor relevante y de excelencia al servicio del desarrollo integral del territorio.

3.3 Valores Universidad Arturo Prat

- **Transparencia.**
- **Pluralismo y Respeto.**
- **Ética.**
- **Profesionalismo.**
- **Compromiso.**
- **Equidad.**
- **Colaboración.**

3.3 VALORES UNIVERSIDAD ARTURO PRAT

1. Transparencia: La Universidad actuará siempre de manera clara para acrecentar los niveles de confianza en los procesos internos de la Institución.

2. Pluralismo y respeto: Responde a la necesidad de coexistir con tendencias, ideas y planteamientos diversos, siempre sobre la base del respeto a las libertades, derechos personales y colectivos.

3. Ética: Corresponde al desarrollo de la capacidad de evaluar, en función de la estructura de valores, la actuación de una persona. Es el compromiso y la responsabilidad con la que realizamos nuestro trabajo; el deber social de construir en conjunto con otros.

4. Profesionalismo: Consiste en que todas las personas que trabajan en la Universidad Arturo Prat orienten su experiencia, conocimiento y desempeño con altos estándares de calidad y eficacia, de forma tal que contribuyan al logro de las metas y objetivos estratégicos de la Universidad.

5. Compromiso: La Universidad centra sus acciones en torno a cumplir un rol de agente dinamizador de los procesos de desarrollo de las personas, comunidades regionales y el país. Actúa con un espíritu solidario en favor de los sectores más vulnerables de la sociedad, el interés público, la igualdad, la libertad, la democracia y la justicia. La Universidad está atenta al contexto en el que inmerso y debe tener un rol activo de liderazgo en pos del desarrollo humano actual y futuro.

6. Equidad: Comprende la entrega de oportunidades igualitarias de acceso, considerando las necesidades y las circunstancias individuales. Esto contribuye al respeto y la calidad de la convivencia en el espacio universitario, en condiciones conocidas, homogéneas y justas. Debe existir un manejo de los resultados que entregue satisfacción, y reconozca beneficios y obligaciones a todas las personas que forman parte de la comunidad, para la plena realización de sus derechos y oportunidades, basados en la gestión del conocimiento que la institución desarrolla.

7. Colaboración: Implica promover y desarrollar las capacidades para trabajar con otros, bajo un enfoque multidisciplinario, con el fin de lograr objetivos comunes.

3.4 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Para el establecimiento de la estrategia a nivel corporativo de la Universidad se consideraron como referencia los resultados obtenidos en los análisis PESTA, FODA Sistémico, Cadena de Valor y los antecedentes internos iniciales, con lo cual se puede resumir:

1. La baja cobertura de vacantes, la cual está en directa relación con la baja en la matrícula en los últimos periodos.
2. Las tasas de retención y de titulación oportuna son inferiores a la media nacional, evidenciando las deficiencias en el proceso de progresión y finalización del Plan de estudios.
3. Bajo nivel de producción científica de acuerdo con el número de funcionarios/as con Phd en la estructura académica.
4. Producción científica desvinculada de los ejes de desarrollo regional.
5. Bajo nivel de adjudicación de proyectos.
6. Altas tasas de académicos/as jornada completa equivalente (JCE) en relación con la cantidad de estudiantes, comparado con universidades del mismo tramo y tramo siguiente de acreditación.
7. Altas tasas de Administrativos/as, respecto a los académico/as, jornada completa y media jornada, las cuales son muy superiores al del sistema de universidades del mismo tramo y tramo siguiente de acreditación.
8. Aumento en el nivel de endeudamiento pasando a -5.400 MM$ en el último balance auditado.
9. Incremento de al menos 3 veces los costos de financiamiento, triplicando los gastos financieros en el último período.
10. Aumento del gasto en el estamento Administrativo y Académico.
11. Últimos lugares en la posición relativa en ranking nacionales que comparan las universidades del CRUCH y CUECH.
12. Baja valoración del posicionamiento a nivel nacional y regional.

3.4 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Según lo presentado anteriormente, la estrategia recomendada a nivel corporativo es la de contracción. Este concepto se refiere a una revisión y evaluación de los procesos misionales existentes, con el objeto de alcanzar una mayor eficiencia y asegurar en ellos su viabilidad futura. Los recursos institucionales se enfocarán en cautelar la calidad de los procesos y su ininterrumpida operatividad, evitando el desincentivar la inversión a través de un mayor análisis para establecer el lugar donde se realizará ésta.

En el despliegue de la estrategia a nivel táctico, se establece la necesidad de implementar la estrategia descrita por el economista y académico estadounidense Michael Porter, él que indica ser eficientes en la reducción de los costos. Por lo tanto, en el mapa estratégico y a nivel de temas estratégicos, se hace necesario que todas las acciones planteen la gestión de costos, buscando optimizar al máximo los escasos recursos con los que la Institución cuenta para dar cumplimiento al proyecto educativo. Lo anterior se establecerá en los Planes de Desarrollo, herramienta que permite que el despliegue baje a nivel táctico generando un plan de acción concreto.

Al continuar con el despliegue y como última fase está el nivel operativo, el cual involucra todos los procesos operacionales de la Universidad. La estrategia de reducción de costos invita a que todos y cada uno de los procesos operativos de la Institución sean capaces de realizarse optimizando al máximo la utilización de los recursos, siendo eficiente y eficaz en la distribución, sin perder el foco de la calidad en el desarrollo de éstos. La herramienta que se utiliza para poder representar de mejor manera las estrategias de este nivel son los Programas Operativos Anuales.

Debemos tener presente que la evaluación de la estrategia se desarrollará en una primera instancia de forma bianual, a fin de actualizar, de ser necesario, la estrategia a seguir por la Universidad.

Imagen 1 – Fuente: Elaboración DGPD

3.5 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico establece la sistematización de todos los elementos esenciales anteriormente descritos, en un mapa global que permite comunicar la estrategia de manera simple a todos los funcionarios y funcionarias, docentes, estudiantes y actores externos a la Universidad. Los objetivos estratégicos asignados para cada tema, y su relación transversal a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard", deben estar vinculados entre sí mediante relaciones de causa y efecto, es decir, desde los objetivos que conforman la modernización de la gestión de la institución hacia aquellos que denotan los principales resultados respecto a la Visión futura que se desea lograr.

Para comprender de mejor manera el Mapa Estratégico, se deberán establecer las relaciones entre los distintos objetivos estratégicos planteados por parte de la Institución, los cuales permitirán identificar los grupos o temas de creación de valor al interior de la Universidad, generando una proyección hacia los distintos estamentos interesados. El planteamiento anterior, descrito por 4 diferentes perspectivas, estableciendo relaciones entre los diversos objetivos estratégicos, que den lugar a relaciones causa–efecto para el cumplimiento de la estrategia futura de la Universidad en base a los temas definidos. Al analizar la perspectiva aprendizaje y crecimiento, es posible observar que se establecen cuatro objetivos estratégicos que se constituyen como los pilares fundamentales para el logro de la visión de futuro de la Universidad. Desde cada objetivo dispuesto en esta perspectiva, se generan tres grandes temas estratégicos, las cuales intervienen en las perspectivas de procesos y destinatarios.

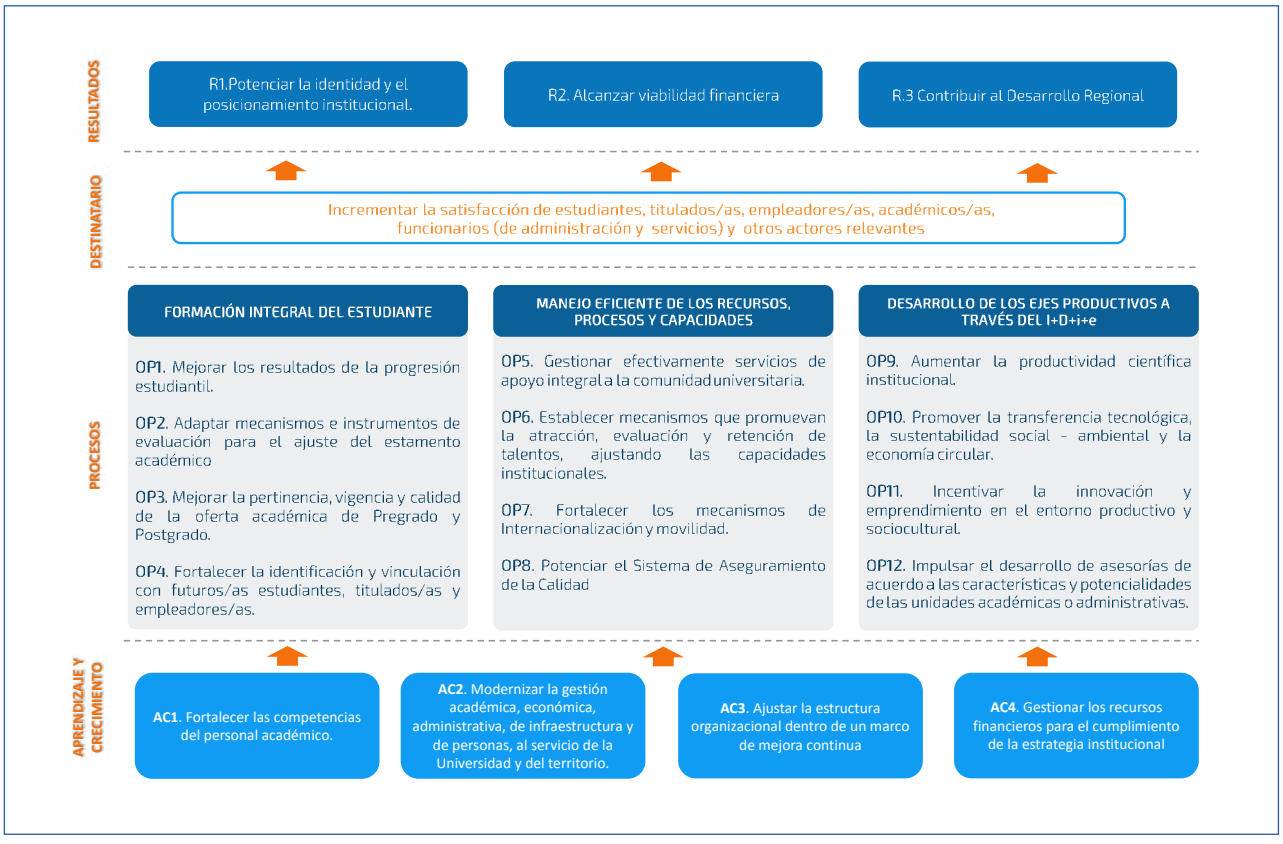


Imagen 2 – Fuente: Elaboración DGPD

3.6 TEMAS ESTRATÉGICOS

A continuación, se describen cada una de las áreas de creación de valor de la estrategia de la Universidad, que resultan de la aglomeración de los objetivos mostrados en el mapa antes enunciado, en base a tópicos que son de importancia y, por tanto, cobran relevancia en esta agrupación en los temas estratégicos que se definen a continuación:

3.6.1 FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE

Entregar una formación integral y de calidad a las y los estudiantes de la universidad, cimentada en la mejora continua de los procesos educativos y una vinculación efectiva con el territorio.

Dado el carácter regional y estatal de la Universidad Arturo Prat, la imagen y posicionamiento que posee en base a sus características de Institución de Educación Superior Estatal Acreditada, es imprescindible focalizar los esfuerzos para mejorar las brechas existentes en: fortalecimiento de sus sedes y centros docentes y de vinculación; infraestructura; sistemas de información; recursos humanos e interacción entre las unidades, de forma que en complemento con el desarrollo de mejoras hacia los principales procesos de la Universidad ésta pueda consolidar su posicionamiento.

Es importante destacar que este tema estratégico aspira a mejorar la efectividad del proceso formativo de las y los estudiantes, por lo cual, se requiere generar las condiciones que aseguren un apoyo integral durante su formación. Asimismo, se pretende disponer de una oferta académica pertinente y atractiva, comprometer y evaluar al cuerpo académico en el desarrollo de sus funciones, a fin de propender a un proceso educativo de calidad; así como profundizar el vínculo y posicionamiento institucional con sus actuales estudiantes, los futuros, sus egresadas y egresados, además de las empleadoras y empleadores.

FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE	
Objetivo estratégico	**Descripción**
OP1. Mejorar los resultados de la progresión estudiantil.	Los resultados de progresión estudiantil impactan directamente en la evaluación de la calidad de la docencia y sus titulados/as. Se desarrollarán iniciativas que contribuyan a mejorar los resultados de la progresión de las y los estudiantes, aportando positivamente a su proceso formativo de manera integral y comprometida.
OP2. Adaptar mecanismos e instrumentos de evaluación para el ajuste del estamento académico.	Para alcanzar los estándares de formación estudiantil requeridos, es necesario disponer de un estamento académico altamente capacitado y comprometido. Se contará con mecanismos e instrumentos que permitan evaluar el cumplimiento de las actividades de los/las académicos/as según su convenio de desempeño, de tal forma de mantener una base académica de calidad.

3.6.1 FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE

OP3. Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado.	A fin de entregar una oferta académica pertinente, vigente y de calidad, ésta debe basarse en los Programas de Desarrollo Regional donde la universidad tiene presencia, estar actualizada con los cambios tecnológicos y socioculturales, y permitir desarrollar no sólo las competencias del ámbito disciplinar, sino también, la responsabilidad social, las habilidades esenciales y el trabajo interdisciplinario como referente regional. Se rediseñarán los programas académicos según la normativa vigente y convergiendo hacia la virtualidad, a través de procesos de autoevaluación, pudiendo generar impacto en la empleabilidad, en la cobertura de vacantes y la adecuación hacia el modelo educativo instaurado en la Institución.
OP4. Fortalecer la identificación y vinculación con futuros/as estudiantes, titulados/as y empleadores/as.	La Universidad debe de vincularse con los futuros estudiantes en busca de potenciar la identificación de sus características, con los/las titulados/as para fomentar el encuentro generacional y con los/las empleadores/as, generando espacios de retroalimentación mutua. Se establecerán instancias participativas que permitan mantener una vinculación comprometida y efectiva con los/las futuros/as estudiantes, titulados/as y empleadores/as, en cada una de las localidades donde la UNAP tenga presencia.

3.6.2 MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS, PROCESOS Y CAPACIDADES

La Universidad promueve una gestión Institucional enfocada en procesos efectivos y autorregulados, incentivando el manejo eficiente de los recursos y capacidades a fin de asegurar condiciones de calidad.

Para este cometido, la Universidad procura un control y gestión eficiente y eficaz de sus recursos financieros, tecnológicos, humanos, materiales y de infraestructura, con el objetivo de asegurar la viabilidad del proyecto educativo y su consolidación en el marco de los propósitos y fines declarados. Asimismo, se espera incentivar la atracción y retención de talentos de acuerdo con las capacidades institucionales, fortaleciendo los mecanismos de internacionalización y movilidad para el posicionamiento institucional, así como el propio sistema de aseguramiento de la calidad a objeto de controlar y verificar la efectividad de los procesos

Las descripciones finales están planteadas en concordancia con el nivel de compromiso y efectividad en la implementación de los proyectos institucionales, planes e iniciativas durante la ejecución del Plan Estratégico Institucional. No obstante, este tema puede sufrir modificaciones en la medida que se vayan realizando los ajustes necesarios, según los cambios del entorno o por condiciones planteadas en las variables analizadas en el contexto nacional, por lo cual la flexibilidad para realizar ajustes en este tema debe quedar en claro.

3.6.2 MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS, PROCESOS Y CAPACIDADES

MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS, PROCESOS Y CAPACIDADES	
Objetivo estratégico	**Descripción**
OP5. Gestionar efectivamente servicios de apoyo integral a la comunidad universitaria.	La Institución velará por la calidad de vida universitaria de todos quienes forman parte de ella, proveyendo servicios integrales de apoyo que permitan lograr el desarrollo comunitario de la Universidad. Se monitorearán los beneficios entregados a los y las estudiantes buscando la efectividad en la distribución de éstos.
OP6. Establecer mecanismos que promuevan la atracción, evaluación y retención de talentos, ajustando las capacidades institucionales.	La atracción y retención de talentos permite a la Universidad potenciar el quehacer institucional. Se desarrollarán acciones que promuevan el interés de especialistas y doctores a ser parte de la Institución y se mejorarán los mecanismos que existen para evaluar sus funciones y retener los talentos humanos que tenga la UNAP.
OP7. Fortalecer los mecanismos de Internacionalización y movilidad.	La Internacionalización aumenta las redes de colaboración y permite un mayor posicionamiento, prestigio y reconocimiento. Asimismo, la movilidad entrega mayor calidad en el proceso formativo de los y las estudiantes y adquisición de competencias a académicos/as y administrativos/as. La Institución mejorará los mecanismos de internacionalización y movilidad, con el fin de promover la generación de oportunidades de colaboración con instituciones de educación a nivel nacional e internacional.
OP8. Potenciar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.	El Sistema de Aseguramiento de la Calidad cumple el rol de promover la autorregulación de los procesos internos, orientado al mejoramiento continuo y a la medición de los resultados institucionales. Lograr que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad genere un óptimo seguimiento y control de los procesos administrativos y académicos, aportando a una mejora continua en los procesos y procedimientos de la institución.

3.6.3 DESARROLLO DE LOS EJES PRODUCTIVOS A TRAVÉS DEL I+D+i+e

La contribución de la Universidad al desarrollo regional se define mediante la generación, aplicación y transferencia de conocimiento científico multidisciplinar de calidad en I+D+i+e, integrando una efectiva alineación con los ejes prioritarios de desarrollo regional, vinculado al entorno productivo, geográfico y sociocultural.

La Universidad avanzará en contar con las condiciones para poder fortalecer los procesos de investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento, esto a través de cada una de las principales líneas de trabajo de la Institución, de forma que, desde su vinculación bidireccional hacia la comunidad, el territorio y los principales requerimientos de desarrollo regional, así como al fortalecimiento de la investigación en la docencia, a fin de lograr posicionarse como un actor relevante al servicio de desarrollo del territorio.

Desde esta misma perspectiva la institución debe ser capaz de avanzar en implantar prácticas y procedimientos que apunten a generar una mejor difusión y comunicación de las actividades que se desarrollan en temas de I+D+i+e, logrando con esto posicionar a la Universidad en un trabajo colaborativo con la región y el país.. Para que lo anteriormente descrito tenga un mayor impacto, se debe establecer procesos que permitan atraer y retener a investigadores en las materias de especialización que requiera la Universidad, buscando con esto el desarrollo y consolidación.

DESARROLLO DE LOS EJES PRODUCTIVOS A TRAVÉS DEL I+D+i+e	
Objetivo estratégico	**Descripción**
OP9. Aumentar la productividad científica institucional.	Avanzar hacia la complejidad exige de un mayor desarrollo de la productividad científica, aumento en las publicaciones indexadas en determinados portales de información, como la adjudicación de proyectos asociados al conocimiento científico y tecnológico, lo cual, toma como base de análisis el período de entre 5 y 7 años, según los organismos acreditadores de las instituciones de educación superior. Se desarrollarán acciones que permitan el fortalecimiento de la productividad científica, se buscará fomentar la generación e interés por el desarrollo de nuevos conocimientos, a partir de una oferta académica alineada con las necesidades de las regiones con influencia, junto a las y los académicos y estudiantes motivados y comprometidos con el desarrollo de estos temas.
OP10. Promover la transferencia tecnológica, la sustentabilidad social - ambiental y la economía circular.	Progresar en el posicionamiento y vinculación de la Universidad requiere fortalecer las herramientas y capacidades institucionales, que permitan crear lazos y ser un aporte en el desarrollo regional, promoviendo la creación de soluciones que generen valor a los distintos sectores de la sociedad. Se establecerán convenios de colaboración con instituciones locales y regionales que permitan la generación de conocimiento y transferencia técnologica. Además la Institución desarrollará políticas que promuevan la sustentabilidad social - ambiental y la economía circular.

3.6.3 DESARROLLO DE LOS EJES PRODUCTIVOS A TRAVÉS DEL I+D+i+e

OP11. Incentivar la innovación y emprendimiento en el entorno productivo y sociocultural.	En la actualidad la Innovación y el emprendimiento son reconocidos como motores del desarrollo regional, por lo cual la Universidad se convierte en un actor clave para la transferencia de conocimiento a su entorno productivo y sociocultural. La Universidad fortalecerá sus capacidades internas que permitan a potenciales emprendedores encontrar el impulso para desarrollar sus iniciativas, fomentando la generación de conocimientos y ambientes de co-creación que estimulen la innovación tecnológica y los cambios sociales.
OP12. Impulsar el desarrollo de asesorías de acuerdo a las características y potencialidades de las unidades académicas o administrativas.	Avanzar en el crecimiento y desarrollo de la región no sólo requiere de innovación, emprendimiento y capacitaciones, si no también de un constante apoyo y flujo de conocimientos y servicios prestados por medio de asesorías a la comunidad. La Universidad impulsará vínculos de cooperación que potencien el desarrollo de servicios por medio de asesorías, para así contribuir de manera socialmente responsable a la comunidad, prestando apoyo y orientación en temas pertinentes a las unidades académicas o administrativas.

3.6.4 APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Para poder avanzar en el cumplimiento de la estrategia propuesta, se hace imperante que la Universidad desarrolle y fortalezca capacidades que le permitan dar soporte al quehacer institucional, buscando establecer las bases y pilares sobre los cuales se cimentarán los temas estratégicos planteados. De esta forma, la Institución velará potenciar las competencias académicas, la modernización de su gestión y su estructura organizacional para transformarse en un ente orgánico y flexible capaz de autorregularse y dar sustento a su proyecto educativo. Sin embargo, para poder dar pie a este tipo de desarrollo, se hace necesario en una primera instancia establecer de acciones que contribuyan a fortalecer la viabilidad financiera de la Universidad.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Objetivos estratégicos	**Descripción**
AC1. Fortalecer las competencias del personal académico.	La Institución cuenta con un modelo educativo centrado en el y la estudiante, que requiere de un personal académico con las competencias adecuadas para su efectiva implementación. Se desarrollarán las competencias del personal académico, lo cual permitirá abordar los desafíos provenienentes del proceso formativo del estudiante.

3.6.4 APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

AC2. Modernizar la gestión académica, económica, administrativa, de infraestructura y de personas.	Alcanzar los objetivos de crecimiento y posicionamiento de la Institución requiere no sólo del desarrollo en los ámbitos de formación de pre y postgrado, la investigación y la vinculación con el medio, sino también de una evolución en la manera en que se gestionan las distintas áreas, unidades o instancias que acompañan el quehacer institucional al servicio de la Universidad y del territorio. La Universidad propone modernizar los procesos de toma de decisiones, mejorando la integración, calidad y virtualización de los servicios administrativos asociados a la docencia, investigación, vinculación y otros servicios de gestión institucional. A su vez, se propone la actualización o modificación de los estatutos de la Institución, con el objetivo de alinearse a la normativa vigente actualizada, de acuerdo a lo establecido en la ley de Universidades Estatales (Ley 21.094), que permita tener el marco general para poder realizar los ajustes necesarios, a fin de mejorar los procesos y la gestión de los mismos.
AC3. Ajustar la estructura organizacional dentro de un marco de mejora continua.	Dado los constantes cambios en el entorno se hace pertinente contar con una estructura orgánica dinámica y flexible que sea capaz de autorregularse en el tiempo y de dar sustento al proyecto educativo institucional. Se dispondrá de instrumentos y acciones efectivas y dinámicas que permitan a la Universidad realizar ajustes en su estructura orgánica en el marco de la continuidad efectiva de los procesos de desarrollo.
AC4. Gestionar los recursos financieros para el cumplimiento de la estrategia institucional.	Los desafíos propuestos por la estrategia requieren de acciones que contribuyan a fortalecer la viabilidad financiera de la Universidad. Se promoverá la diversificación, el apalancamiento y el control de recursos a través de una mayor gestión financiera y uso eficiente de los mismos.

3.7 INDICADORES

FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE		
Objetivo Estratégico	**Indicadores**	**Descripción indicadores**
OP1. Mejorar los resultados de la progresión estudiantil.	Tasa de Retención de Primer año.	El indicador determina el porcentaje de estudiantes de la cohorte que se mantienen en el mismo programa de estudio en su segundo año.
	Tasa de Retención de Tercer año.	El indicador determina el porcentaje de estudiantes de la cohorte que se mantienen en el mismo programa de estudio en su cuarto año.
	Número de Estudiantes por Jornada Completa Equivalente.	El indicador determina la relación entre el total de estudiantes matriculados y el número de académicos con una jornada equivalente, es decir, total de horas contratadas dividido en 44 lo que corresponde a homologar la Jornada completa (JCE).
	Sobreduración de Programas.	El indicador determina la razón entre la duración real de los programas y la duración formal.
	Número de Estudiantes en Movilidad Estudiantil Nacional.	Corresponde a la cantidad de estudiantes que realizan actividades de Movilidad Estudiantil entrante o saliente, hacia o desde diferentes instituciones del país.
	Grado de Satisfacción de los y las Estudiantes.	Corresponde al índice de satisfacción de las y los estudiantes respecto a la percepción de la experiencia universitaria en la institución.
	Titulación Oportuna.	El indicador determina el porcentaje de estudiantes que se titulan en forma oportuna, en relación a la duración del programa de estudios.
OP2. Adaptar mecanismos e instrumentos de evaluación para el ajuste del estamento académico.	Porcentaje de Académicos Contratados en Media Jornada y Jornada Completa.	El indicador determina la relación entre los académicos que trabajan en Jornada Completa y Media Jornada con el total académicos que se encuentran contratados en Jornada Completa, Media Jornada y Horas.

3.7 INDICADORES

OP3. Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado.	Porcentaje de Programas de Pregrado Rediseñados.	El indicador determina la relación entre la cantidad de programas que han sido rediseñados y la cantidad de programas totales que deben ser rediseñados en un período.
	Porcentaje de Programas de Postgrado Autoevaluados.	El indicador determina el porcentaje de programas de postgrado que se encuentran con su proceso de autoevaluación finalizado.
	Tasa de Empleabilidad al Primer Año.	El indicador determina el porcentaje de titulados de pregrado que encuentran trabajo durante el primer año desde su titulación.
	Tasa de Cobertura de Vacantes.	El indicador determina la demanda real de los programas impartidos, en base a la relación entre el número de estudiantes matriculados en un programa y el número de vacantes para dicho programa.
	Porcentaje de Actividades Curriculares con Criterios de Virtualización.	El indicador determina el porcentaje de carreras de pre y postgrado que mantienen criterios de virtualización en sus programas de enseñanza, en forma parcial o general.
	Programas Virtuales Creados.	El indicador señala la cantidad de nuevos programas de diplomados y cursos virtuales que han sido diseñados y ofertados por la Institución.
OP4. Fortalecer la identificación y vinculación con futuros/as estudiantes, titulados/as y empleadores/as.	Número de Egresados/as y Titulados/as Participantes en Actividades de Vinculación.	El indicador mide la cantidad de egresados/as y titulados/as que participan en actividades de vinculación.
	Cantidad de Mesas Publico-Privadas con participación de la UNAP.	Mide la realización y participación de los/las académicos/as o administrativos/as de la Institución en mesas publico-privadas a nivel nacional.
	Grado de Satisfacción de los/las Titulados/as.	Corresponde al índice de satisfaccion de los/las titulados/as respecto a la percepción del servicio prestado por la institución.
	Grado de Satisfacción de los/las Empleadores/as.	Corresponde al índice de satisfaccion de los/las empleadores/as en base a las respuestas obtenidas según el instrumento definido.
	Tasa de Estudiantes Captados por Actividades de Admisión.	Mide la cantidad de futuros/as estudiantes que participan en actividades de vinculación y que se matriculan efectivamente en la institución.

3.7 INDICADORES

MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS, PROCESOS Y CAPACIDADES		
Objetivo Estratégico	**Indicadores**	**Descripción indicadores**
OP5. Gestionar efectivamente servicios de apoyo integral a la comunidad universitaria.	Tasa de Becas y Beneficios Estudiantiles.	Corresponde al porcentaje de estudiantes matriculados que tiene alguna beca o beneficio interno o externo sobre la matrícula total.
	Grado de Satisfacción de los Servicios estudiantiles.	Corresponde al índice de satisfacción de los estudiantes respecto a los servicios complementarios que mantiene la institución.
	Grado de Satisfacción de los/ las Académicos/as.	Corresponde al índice de satisfacción de los/las académicos/as de la Universidad en base a su percepción de la institución.
	Grado de Satisfacción de los/ las Administrativos/as.	Corresponde al Indice de satisfaccion de los/las administrativos/as de la Universidad en base a su percepción de la institución.
OP6. Establecer mecanismos que promuevan la atracción, evaluación y retención de talentos, ajustando las capacidades institucionales.	Índice de Desempeño Administrativo.	Corresponde al total de funcionarios administrativos a nivel institucional evaluados en lista 1.
	Porcentaje de Postulantes Seleccionados.	Corresponde al porcentaje de postulantes que cumplen con los criterios del cargo en base al total de postulantes por concurso. Se considera sólo concursos para personal administrativo.
	Efectividad en la Contratación del Personal Académico.	Corresponde al porcentaje de concursos con cargos adjudicados en base al total de concursos levantados. Se considera sólo concursos para personal académico.

3.7 INDICADORES

OP7. Fortalecer los mecanismos de Internacionalización y movilidad.	Mecanismo de Internacionalización.	Representa la Existencia de un documento que formalice los mecanismos de internacionalización institucional.
	Porcentaje de Convenios de Cooperación Internacional Activos.	Corresponde al porcentaje de convenios para cooperación internacional en uso sobre el total de convenios vigentes.
	Número de Estudiantes en Movilidad Estudiantil Internacional.	Corresponde al número de estudiantes que realizan actividades de Movilidad Estudiantil entrante o saliente, desde o hacia diferentes instituciones internacionales.
	Número de Académicos/as en Movilidad Internacional.	Académicos/as que realizan Movilidad entrante y saliente en diferentes Universidades, Institutos o Centros Internacionales.
OP8. Potenciar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.	Evaluación de los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad.	Indica el grado de cobertura del proceso de evaluación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad.
	Tasa de Programas Académicos Acreditados o Certificados.	Corresponde al porcentaje de programas acreditados o que tiene alguna certificación otorgada por alguna entidad reconocida por la CNA, sobre el total de programas vigentes.
	Porcentaje de Avance del Plan de Mejora Institucional.	Corresponde al grado de avance en el plan de mejora institucional definido por la Dirección General de Calidad.

3.7 INDICADORES

DESARROLLO DE LOS EJES PRODUCTIVOS A TRAVÉS DEL I+D+i+e		
Objetivo Estratégico	**Indicadores**	**Descripción indicadores**
OP9. Aumentar la productividad científica institucional.	Publicaciones científicas indexadas.	Número de publicaciones científicas que se encuentran en las bases de datos WOS, Scopus y Scielo.
	Tasa de Publicaciones Indexadas (en Q1 y Q2).	Porcentaje de publicaciones científicas que se encuentran en las bases de datos WOS, clasificadas en los cuartiles Q1 y Q2.
	Porcentaje de Publicaciones Científicas con Coautoría Internacional.	Corresponde a la proporción que representan las publicaciones científicas con coautoría internacional respecto al total.
	Número de Proyectos ANID adjudicados.	Número de proyectos de investigación adjudicados con financiamiento ANID (Ex CONICYT).
OP10. Promover la transferencia tecnológica, la sustentabilidad social - ambiental y la economía circular.	Tasa de Proyectos Transferidos en un Período Móvil de 3 años.	Porcentaje de proyectos I+D+i+e que han sido transferidos al sector productivo en el último periodo móvil de 3 años.
	Número de Convenios de Colaboración con Instituciones Público/Privadas.	Número de convenios marco o específico vigentes decretados con instituciones público/privadas.
	Políticas que promuevan la Sustentabilidad Ambiental-Social y Economía Circular Creadas.	Evalúa la existencia de políticas que promuevan la sustentabilidad ambiental - social y economía circular.
OP11. Incentivar la innovación y emprendimiento en el entorno productivo y sociocultural.	Número de Emprendimientos Nuevos.	Número de nuevos proyectos de emprendimiento apoyados.
	Porcentaje de Redes Activas de Cooperación en Innovación o Emprendimiento.	Corresponde al porcentaje de redes activas de cooperacion con actividades en innovación o emprendimiento donde la UNAP participe como líder o como asociada.
	Número de Patentes de Propiedad Intelectual.	Número acumulado de patentes de Propiedad Intelectual registradas, marcas registradas en INAPI y denominación de origen.
	Número de Registros de Derechos de Autor por año a nombre de la UNAP.	Número de registros de derechos de autor inscritos en el departamento de derechos intelectuales del Ministerio de la cultura, las artes y el patrimonio.
	Tasa de adjudicación de Proyectos Relacionados con Innovación o Emprendimiento.	Porcentaje de proyectos de innovación o emprendimiento donde la Universidad participe como líder.
OP12. Impulsar el desarrollo de asesorías de acuerdo a las características y potencialidades de las unidades académicas o administrativas.	Número de Asesorías Prestadas.	Número de asesorías prestadas finalizadas en el año.
	Grado de Satisfacción de las Asesorías Prestadas.	Corresponde al Índice de satisfacción de los usuarios en base a las respuestas obtenidas según el instrumento definido.

3.7 INDICADORES

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
Objetivos Estratégicos	**Indicadores**	**Descripción indicadores**
AC1. Fortalecer las competencias del personal académico.	Porcentaje de personal académico capacitado.	Corresponde al personal académico que participa en alguna capacitación realizada por DACID en un periodo en particular. Considera todos/as los/las académicos/as tanto planta, contrata y honorarios.
AC2. Modernizar la gestión académica, económica, administrativa, de infraestructura y de personas, al servicio de la Universidad y del territorio.	Plan de modernización de procesos actividades primarias.	Representa la existencia de un Plan de modernización de los procesos que involucran actividades primarias, como lo son los procesos de Docencia, Vinculación e Investigación.
	Porcentaje de entidades activo gobernadas.	El indicador determina indirectamente el grado de madurez insititucional en Gobierno de Datos, a través de la implementación de gobierno de Entenidades Activo que han sido definidas en la Política de Gobierno de Datos de UNAP.
AC3. Ajustar la estructura organizacional dentro de un marco de mejora continua**.**	Porcentaje de personal administrativo capacitado.	Corresponde al personal administrativo que participa en alguna capacitación en un periodo en particular. Considera administrativos planta y contrata.
	Porcentaje de avance proyecto de reestructuración.	Mide el grado de avance del número de unidades reestructuradas, sobre el total de unidades a reestructurar.
AC4. Gestionar los recursos financieros para el cumplimiento de la estrategia institucional**.**	Costo Unitario por Estudiante.	Mide el costo promedio por estudiante en el que incurre la universidad para entregar los servicios.
	Monto percibido por proyectos externos anuales.	Monto ingresado por overhead de proyectos externos en el año N.
	Margen Operacional.	Proporción de los ingresos operacionales, después de pagar costos operacionales como sueldos, equipamientos, entre otros.
	EBITDA.	Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.
	Nivel de Apalancamiento.	Mide la proporción del patrimonio que está comprometido con los proveedores o acreedores.

3.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE									
Objetivo Estratégico	Indicadores	Línea base 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Responsable
OP1. Mejorar los resultados de la progresión estudiantil.	**Tasa de Retención de Primer Año** $\frac{\sum Estudiantes\ de\ la\ cohorte(n)\ matriculados\ en\ el\ período(n+1)}{\sum Estudiantes\ nuevos\ de\ la\ cohorte(n))} \times 100$	75,1%	75,0%	76,0%	76,0%	78,0%	78,0%	80,0%	Vicerrectoría Académica
	Tasa de Retención de Tercer Año $\frac{\sum Estudiantes\ de\ la\ cohorte(n)\ matriculados\ en\ el\ período(n+3)}{\sum Estudiantes\ nuevos\ de\ la\ cohorte(n))} \times 100$	62,0% 3er Año (cohorte 2017)	65,0%	65,0%	66,0%	66,0%	67,0%	67,0%	Vicerrectoría Académica
	Número de Estudiantes por Jornada Completa Equivalente $\frac{\sum Estudiantes\ Matriculados}{\sum JCE}$	20,31	19,5 - 20,5	19,5 - 20,5	19,0 - 20,0	18,5 - 19,5	18,0 - 19,0	17,5 - 18,5	Vicerrectoría Académica
	Sobreduración de Programas $\left(\frac{\bar{X}\ del\ tiempo\ real\ de\ titulación\ de\ estudiantes}{Duración\ formal\ de\ programas} - 1\right) x\ 100$	38,1%	37,3%	36,6%	35,9%	35,1%	34,4%	33,6%	Vicerrectoría Académica
	Número de Estudiantes en Movilidad Estudiantil Nacional $\sum Estudiantes\ en\ Movilidad\ Nacional$	15	15	16	17	18	20	22	Dirección General de Vinculación y Relaciones Internacionales
	Grado de Satisfacción de los y las Estudiantes *Según metodología de cálculo establecida por la Dirección General de Calidad*	70,2%	Sobre un 70%	Sobre un 70%	Sobre un 75%	Sobre un 75%	Sobre un 80%	Sobre un 80%	Dirección General de Calidad
	Titulación Oportuna $\frac{\sum Estudiantes\ titulados\ de\ la\ cohorte(n)\ en\ el\ periodo\ [año(d)..año(d+1)]}{\sum Estudiantes\ nuevos\ de\ la\ cohorte\ (n))} \times 100$	37% Cohorte 2014	37,0%	37,5%	38,0%	38,5%	39,0%	40,0%	Vicerrectoría Académica
OP2. Adaptar mecanismos e instrumentos de evaluación para el ajuste del estamento académico.	**Porcentaje de Académicos Contratados en Media Jornada y Jornada Completa** $\frac{\sum(JC+MJ)}{\sum Académicos\ totales} \times 100$	33,87%	34%	35%	36%	36%	38%	40%	Vicerrectoría Académica
OP3. Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado.	**Porcentaje de Programas de Pregrado Rediseñados** $\frac{\sum Programas\ de\ pregrado\ rediseñados}{\sum Programas\ de\ Pregrado\ vigentes\ de\ la\ oferta\ académica} \times 100$	62%	62%	70%	78%	84%	88%	100%	Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente
	Porcentaje de Programas de Postgrado Autoevaluados $\frac{\sum Programas\ de\ postgrado\ autoevaluados}{\sum Programas\ de\ postgrado\ totales} \times 100$	0%	5%	71%	100%	100%	100%	100%	Dirección General de Calidad
	Tasa de Empleabilidad al Primer Año $\frac{\sum Titulados\ trabajando\ al\ primer\ año\ (n-1,\ n-2,\ n-3)}{\sum Titulados\ (n-1,\ n-2,\ n-3)} \times 100$	69,2%	70%	70%	70%	71%	71%	71%	Dirección de Admisión y Egresados
	Tasa de Cobertura de Vacantes $\frac{\sum Estudiantes\ nuevos\ matriculados\ en\ un\ programa}{\sum Vacantes\ de\ un\ programa} \times 100$	95%	95-105%	95-105%	95-105%	95-105%	95-105%	95-105%	Dirección de Admisión y Egresados
	Porcentaje de Actividades Curriculares con Criterios de Virtualización $\frac{\sum Actividades\ curriculares\ con\ criterios\ de\ virtualización}{\sum Actividades\ curriculares\ a\ virtualizar} \times 100$	-	20%	30%	40%	50%	60%	70%	Dirección General de Docencia
	Programas Virtuales Creados $\sum Diplomados\ y\ cursos\ virtuales\ creados$	0	1	2	2	2	2	2	Dirección General de Docencia

3.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OP4. Fortalecer la identificación y vinculación con futuros/as estudiantes, titulados/as y empleadores/as.	**Número de Egresados/as y Titulados/as Participantes en Actividades de Vinculación** $\sum$ *Egresados y titulados participantes en actividades de vinculación*	5.000	5.000	6.000	6.200	6.400	6.600	6.700	Dirección de Admisión y Egresados
	Cantidad de Mesas Publico-Privadas con participación de la UNAP $\sum$ *Mesas público privadas con participación de la UNAP*	34	50	40	50	60	70	70	Dirección General de Vinculación y Relaciones Internacionales
	Grado de Satisfacción de los/las Titulados/as *Según metodología de cálculo establecida por la Dirección General de Calidad*	85,00%	Sobre un 85%	Sobre un 85%	Sobre un 85%	Sobre un 90%	Sobre un 90%	Sobre un 90%	Dirección General de Calidad
	Grado de Satisfacción de los/las Empleadores/as *Según metodología de cálculo establecida por la Dirección General de Calidad*	90,00%	Sobre un 90%	Sobre un 90%	Sobre un 90%	Sobre un 90%	Sobre un 90%	Sobre un 90%	Dirección General de Calidad
	Tasa de Estudiantes de Pregrado Captados por Actividades de Admisión $\frac{\sum Participantes\ matriculados}{\sum Estudiantes\ participantes\ en\ las\ actividades} \times 100$	10,9%	17%	25%	30%	35%	40%	45%	Dirección de Admisión y Egresados

3.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS, PROCESOS Y CAPACIDADES									
Objetivo Estratégico	Indicadores	Línea base 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Responsable
OP5. Gestionar efectivamente servicios de apoyo integral a la comunidad universitaria.	**Tasa de Becas y Beneficios Estudiantiles** $\frac{\sum Estudiantes\ con\ becas\ y\ beneficios}{\sum Estudiantes\ matriculados} \times 100$	77%	77%	78%	79%	80%	81%	82%	Dirección General de Asuntos Estudiantiles
	Grado de Satisfacción de los Servicios Estudiantiles *Según metodología de cálculo establecida por la Dirección General de Calidad*	-	Sobre un 80%	Sobre un 80%	Sobre un 80%	Sobre un 80%	Sobre un 80%	Sobre un 80%	Dirección General de Calidad
	Grado de Satisfacción de los/las Académicos/as *Según metodología de cálculo establecida por la Dirección General de Calidad*	69,30%	Sobre un 70%	Sobre un 70%	Sobre un 72%	Sobre un 72%	Sobre un 75%	Sobre un 75%	Dirección General de Calidad
	Grado de Satisfacción de los/las Administrativos/as *Según metodología de cálculo establecida por la Dirección General de Calidad*	60,00%	Sobre un 60%	Sobre un 60%	Sobre un 62%	Sobre un 62%	Sobre un 65%	Sobre un 65%	Dirección General de Calidad
OP6. Establecer mecanismos que promuevan la atracción, evaluación y retención de talentos, ajustando las capacidades institucionales.	**Índice de Desempeño Administrativo** $\frac{\sum Funcionarios\ evaluados\ en\ lista\ 1}{\sum Funcionarios\ evaluados} \times 100$	74,77%	Sobre un 75%	Sobre un 77%	Sobre un 79%	Sobre un 81%	Sobre un 83%	Sobre un 85%	Dirección de Gestión de Personas
	Porcentaje de Postulantes Seleccionados $\frac{\sum Administrativos\ seleccionados}{\sum Total\ de\ postulantes} \times 100$	73,00%	73,00%	74,00%	76,00%	76,00%	78,00%	78,00%	Dirección de Gestión de Personas
	Efectividad en la Contratación del Personal Académico $\frac{\sum Concursos\ con\ cargo\ adjudicado}{\sum Concursos\ levantados} \times 100$	85,00%	85,00%	86,00%	87,00%	88,00%	89,00%	90,00%	Dirección General de Docencia
OP7. Fortalecer los mecanismos de Internacionalización y movilidad.	**Mecanismo de Internacionalización** *Existencia del Documento de Mecanismo de Internacionalización (Si/No)*	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Dirección General de Vinculación y Relaciones Internacionales
	Porcentaje de Convenios de Cooperación Internacional Activos $\frac{\sum Convenios\ activos}{\sum Convenios\ vigentes} \times 100$	5%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	Dirección General de Vinculación y Relaciones Internacionales
	Número de Estudiantes en Movilidad Estudiantil Internacional $\sum Estudiantes\ en\ Movilidad\ Internacional$	20	20	20	20	20	21	22	Dirección General de Vinculación y Relaciones Internacionales
	Número de Académicos/as en Movilidad Internacional $\sum Académicos\ en\ Movilidad\ Internacional$	7	7	7	7	7	9	9	Dirección General de Vinculación y Relaciones Internacionales
OP8. Potenciar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad	**Evaluación de los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad** $\frac{\sum Mecanismos\ evaluados}{\sum Total\ de\ mecanismos} \times 100$	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Dirección General de Calidad
	Tasa de Programas Académicos de Pregrado Acreditados o Certificados $\frac{\sum Programas\ de\ pregrado\ vigentes\ acreditados\ o\ certificados}{\sum Programas\ de\ pregrado\ acreditables\ o\ certificables} \times 100$	56%	56%	60%	80%	100%	100%	100%	Dirección General de Calidad
	Porcentaje de Avance del Plan de Mejora Institucional $\frac{\sum Actividades\ completadas}{\sum Actividades\ totales\ del\ Plan\ de\ mejora\ institucional} \times 100$	12%	80%	90%	Por definir *	Por definir *	Por definir *	Por definir *	Dirección General de Calidad

* = Depende de la acreditación institucional.

3.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

DESARROLLO DE LOS EJES PRODUCTIVOS A TRAVÉS DEL I+D+i+e									
Objetivo Estratégico	**Indicadores**	**Línea base 2019**	**Meta 2020**	**Meta 2021**	**Meta 2022**	**Meta 2023**	**Meta 2024**	**Meta 2025**	**Responsable**
OP9. Aumentar la productividad científica institucional	**Publicaciones Científicas Indexadas** $\sum Publicaciones\ científicas\ por\ tipo\ de\ indexación$	WOS=75 SCOPUS=110 SCIELO=30	WOS=75 SCOPUS=110 SCIELO=30	WOS=78 SCOPUS=113 SCIELO=31	WOS=82 SCOPUS=117 SCIELO=32	WOS=82 SCOPUS=120 SCIELO=33	WOS=83 SCOPUS=122 SCIELO=34	WOS=84 SCOPUS=124 SCIELO=34	Dirección General de Investigación
	Tasa de Publicaciones Indexadas (en Q1 y Q2) $\frac{\sum Publicaciones\ científicas\ WOS\ clasificadas\ en\ Q1\ y\ Q2}{\sum Publicaciones\ científicas\ WOS} \times 100$	Q1=24% Q2=40%	Q1=24% Q2=40%	Q1=24% Q2=41%	Q1=25% Q2=42%	Q1=25,5% Q2=43%	Q1=26% Q2=44%	Q1=27% Q2=45%	Dirección General de Investigación
	Porcentaje de Publicaciones Científicas con Coautoría Internacional $\frac{\sum Publicaciones\ realizadas\ en\ trabajo\ conjunto\ internacional\ en\ año(n)}{\sum Total\ de\ publicaciones\ en\ año(n)} \times 100$	WOS=62,5% SCOPUS=47,4%	WOS=62,5% SCOPUS=47,4%	WOS=63% SCOPUS=48%	WOS=64% SCOPUS=49%	WOS=65% SCOPUS=50%	WOS=66% SCOPUS=51%	WOS=67% SCOPUS=52%	Dirección General de Vinculación y Relaciones Internacionales
	Número de Proyectos ANID adjudicados $\sum Proyectos\ ANID\ adjudicados$	8	9	10	10	11	12	12	Dirección General de Investigación
OP10. Promover la transferencia tecnológica, la sustentabilidad social - ambiental y la economía circular	**Tasa de Proyectos Transferidos en un Período Móvil de 3 años** $\frac{\sum Proyectos\ transferidos\ [año: (n-2)..(n)]}{\sum Proyectos\ adjudicados\ [año: (n-2)..(n)]} \times 100$	10%	10%	20%	25%	30%	30%	35%	Dirección General de Innovación
	Número de Convenios de Colaboración con Instituciones Público/Privadas $\sum Convenios\ marco\ o\ específicos\ decretados$	94	100	110	120	130	140	150	Dirección General de Vinculación y Relaciones Internacionales
	Políticas que promuevan la Sustentabilidad Ambiental-Social y Economía Circular Creadas $Existencia\ de\ la\ Política\ (Si/No)$	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Dirección General de Innovación
OP11. Incentivar la innovación y emprendimiento en el entorno productivo y sociocultural	**Número de Emprendimientos Nuevos** $\sum Emprendimientos\ nuevos\ apoyados$	0	0	1	2	2	3	4	Dirección General de Innovación
	Porcentaje de Redes Activas de Cooperación en Innovación o Emprendimiento $\frac{\sum Redes\ activas\ de\ cooperación\ en\ i+e}{\sum Total\ de\ redes\ de\ cooperación\ en\ i+e\ vigentes} \times 100$	50%	50%	55%	60%	60%	65%	65%	Dirección General de Innovación
	Número de Patentes de Propiedad Intelectual $\sum A + \sum B + \sum C$ A: Patentes registradas en INAPI; B: Marcas registradas en INAPI; C: Denominación de Origen	4	4	5	5	6	6	7	Dirección General de Innovación
	Número de Registros de Derechos de Autor por año a nombre de la UNAP $\sum Nuevos\ registros\ de\ derechos\ de\ autor\ en\ año(n)\ a\ nombre\ de\ la\ UNAP$	7	7	10	12	14	15	20	Dirección General de Innovación
	Tasa de adjudicación de Proyectos Relacionados con Innovación o Emprendimiento $\frac{\sum Proyectos\ adjudicados\ relacionados\ con\ i+e}{\sum Proyectos\ adjudicados} \times 100$	50%	50%	55%	55%	60%	60%	65%	Dirección General de Innovación
OP12. Impulsar el desarrollo de asesorías de acuerdo a las características y potencialidades de las unidades académicas o administrativas.	**Número de Asesorías Prestadas** $\sum Asesorías\ Prestadas\ en\ año\ (n)$	26	30	35	35	40	40	45	Unidad de Desarrollo Institucional
	Grado de Satisfacción de las Asesorías Prestadas $\frac{\sum Respuestas\ escala\ satisfecho\ y\ muy\ satisfecho}{\sum Total\ de\ respuestas\ escala} \times 100$	No Aplica	No Aplica	Sobre un 60%	Sobre un 60%	Sobre un 70%	Sobre un 75%	Sobre un 75%	Unidad de Desarrollo Institucional

3.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO									
Objetivo Estratégico	Indicadores	Línea base 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Responsable
AC1. Fortalecer las competencias del personal académico.	**Porcentaje de personal académico capacitado** $\frac{\sum Académicos\ capacitados}{\sum Total\ de\ académicos} \times 100$	20,00%	20,00%	30,00%	40,00%	50,00%	60,00%	65,00%	Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente
AC2. Modernizar la gestión académica, económica, administrativa, de infraestructura y de personas.	**Plan de modernización de procesos actividades primarias** *Existencia del Plan de modernización (Si/No)*	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Dirección General de Calidad
	Porcentaje de entidades activo gobernadas *Según informe de avance proporcionado por Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones*	0%	0%	25%	50%	75%	85%	100%	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
AC3. Ajustar la estructura organizacional dentro de un marco de mejora continua.	**Porcentaje de personal administrativo capacitado** $\frac{\sum Personal\ administrativo\ capacitado}{\sum Total\ de\ Personal\ administrativo\ (Planta + Contrata)} \times 100$	20,0%	20%	30%	40%	50%	60%	65%	Dirección de Gestión de Personas
	Porcentaje de avance proyecto de reestructuración *Según informe de avance proporcionado por Equipo Directivo*	0%	10%	80%	85%	90%	100%	100%	Equipo Directivo
AC4. Gestionar los recursos financieros para el cumplimiento de la estrategia institucional.	**Monto percibido por proyectos externos anuales** $\sum Overhead\ y\ gastos\ de\ administrción\ de\ proyectos\ externos\ en\ el\ año\ (n)$	MM$ 252,80	MM$ 320	MM$ 240	MM$ 276	MM$ 317,40	MM$ 365,01	MM$ 419,76	Vicerrectoría de Administración y Finanzas
	Margen Operacional $\frac{Resultado\ Operacional}{Ingresos\ Operacionales}$	-7,22%	-5% - 0%	-5% - 0%	0% - 5%	0% - 5%	0% - 5%	0% - 5%	Vicerrectoría de Administración y Finanzas
	EBITDA *EBITDA*	MM$ (999,42)	MM$ 454	MM$ 1.665	MM$ 2.591	MM$ 2.335	MM$ 2.379	MM$ 2.451	Vicerrectoría de Administración y Finanzas
	Nivel de Apalancamiento $\frac{Total\ pasivo}{Patrimonio}$	65,12%	68,18%	64,24%	66,99%	63,79%	60,80%	58,01%	Vicerrectoría de Administración y Finanzas
	Costo Unitario por Estudiante $\frac{(Costo\ de\ Venta + Gastos\ de\ Administración)}{\sum Estudiantes\ Matriculados}$	MM$ 3,79	MM$ 3,73	MM$ 3,59	MM$ 3,46	MM$ 3,82	MM$ 4,01	MM$ 4,30	Vicerrectoría de Administración y Finanzas

4. DESAFÍOS INSTITUCIONALES

La Universidad Arturo Prat reconoce 5 desafíos institucionales, que tienen como finalidad consolidar a la Institución en su posicionamiento y aporte al desarrollo del territorio, para ello alineará su estrategia desarrollando desafíos institucionales claros y definidos y una adecuada implementación de los objetivos planteados, como también siendo coherente en sus acciones para dar un efectivo cumplimiento a los resultados proyectados a lo largo del periodo 2020-2025.

A continuación, se describen los principales alcances de cada uno de ellos.

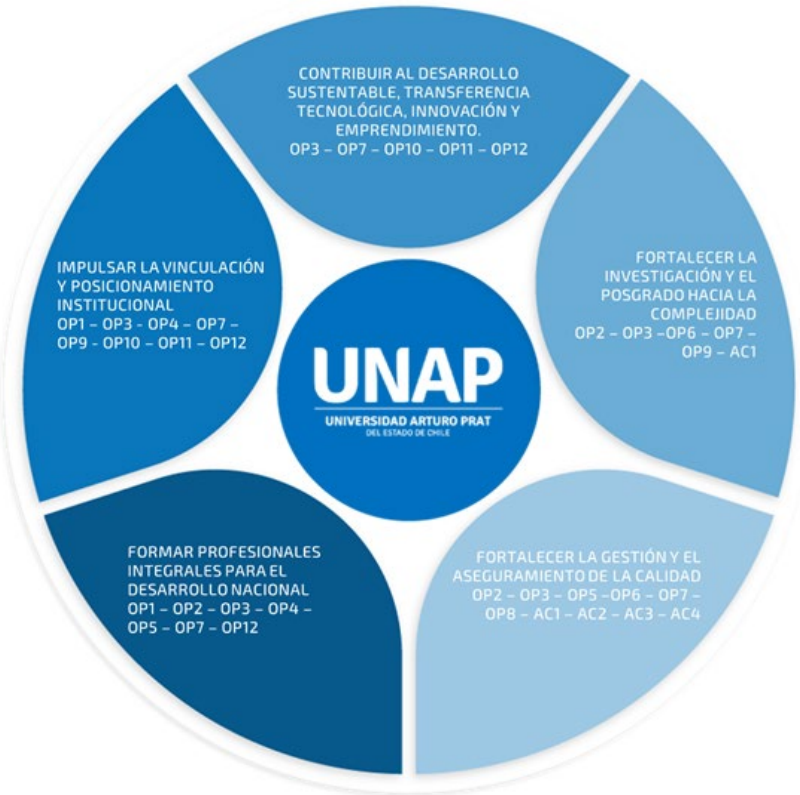


Imagen 3 – Fuente: Elaboración DGPD

4.1 IMPULSAR LA VINCULACIÓN Y POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL.

La Universidad impulsará la vinculación como una medida de integración con el territorio, pudiendo de esta forma alcanzar un mejor posicionamiento en los lugares donde tiene presencia.

OP1. Mejorar los resultados de la progresión estudiantil.

OP3. Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado.

OP4. Fortalecer la identificación y vinculación con futuros/as estudiantes, titulados/as y empleadores/as.

OP7. Fortalecer los mecanismos de Internacionalización y movilidad.

OP9. Aumentar la productividad científica institucional de alto impacto.

OP10. Promover la transferencia tecnológica, la sustentabilidad social - ambiental y la economía circular.

OP11. Incentivar la innovación y emprendimiento en el entorno productivo y sociocultural.

OP12. Impulsar el desarrollo de asesorías de acuerdo con las características y potencialidades de las unidades académicas o administrativas.

4.2 CONTRIBUIR AL DESARROLLO SUSTENTABLE, TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA, INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO.

La Institución buscará aportar al progreso regional por medio del desarrollo sustentable, entregando herramientas para la innovación y el emprendimiento, a fin de promover y desarrollar el conocimiento, mediante la transferencia tecnológica a la comunidad.

OP3. Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado.

OP7. Fortalecer los mecanismos de Internacionalización y movilidad.

OP10. Promover la transferencia tecnológica, la sustentabilidad social - ambiental y la economía circular.

OP11. Incentivar la innovación y emprendimiento en el entorno productivo y sociocultural.

OP12. Impulsar el desarrollo de asesorías de acuerdo a las características y potencialidades de las unidades académicas o administrativas.

4.3 FORTALECER LA INVESTIGACIÓN Y EL POSTGRADO HACIA LA COMPLEJIDAD

La Universidad aspira como uno de los desafíos primordiales fortalecer la investigación y su productividad científica, además de mejorar su oferta académica de postgrado, siendo ésta pertinente con el territorio.

OP2. Adaptar mecanismos e instrumentos de evaluación para el ajuste del estamento académico.

OP3. Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado.

OP6. Establecer mecanismos que promuevan la atracción, evaluación y retención de talentos, ajustando las capacidades institucionales.

OP7. Fortalecer los mecanismos de Internacionalización y movilidad.

OP9. Aumentar la productividad científica institucional.

AC1. Fortalecer las competencias del personal académico.

4.4 FORTALECER LA GESTIÓN Y EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

La gestión es el soporte a las acciones de cada institución, que son fortalecidas por cada acción gestionada y regulada; para ello, la Universidad buscará mejorar sus mecanismos y procesos internos por medio del Aseguramiento de la Calidad.

OP2. Adaptar mecanismos e instrumentos de evaluación para el ajuste del estamento académico.

OP3. Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado.

OP5. Gestionar efectivamente servicios de apoyo integral a la comunidad universitaria.

OP6. Establecer mecanismos que promuevan la atracción, evaluación y retención de talentos, ajustando las capacidades institucionales.

OP7. Fortalecer los mecanismos de Internacionalización y movilidad.

OP8. Potenciar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

AC1. Fortalecer las competencias del personal académico.

AC2. Modernizar la gestión académica, económica, administrativa, de infraestructura y de personas, al servicio de la Univerisdad y del Territorio.

AC3. Ajustar la estructura organizacional dentro de un marco de mejora continua.

AC4. Gestionar los recursos financieros para el cumplimiento de la estrategia institucional.

4.5 FORMAR PROFESIONALES INTEGRALES PARA EL DESARROLLO NACIONAL

El progreso global requiere de profesionales capaces de dar respuesta integra a las situaciones planteadas en el ámbito laboral; para ello, la Universidad buscará formar profesionales integrales, desarrollando sus habilidades esenciales y prácticas, como también su sentido de pertinencia territorial y social.

OP1. Mejorar los resultados de la progresión estudiantil.

OP2. Adaptar mecanismos e instrumentos de evaluación para el ajuste del estamento académico.

OP3. Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado.

OP4. Fortalecer la identificación y vinculación con futuros/as estudiantes, titulados/as y empleadores/as.

OP5. Gestionar efectivamente servicios de apoyo integral a la comunidad universitaria.

OP7. Fortalecer los mecanznternacionalización y movilidad.

OP12. Impulsar el desarrollo de asesorías de acuerdo a las características y potencialidades de las unidades académicas o administrativas.

5. CARTERA DE PROYECTOS E INICIATIVAS

La cartera de proyectos corporativos, desde su base, deben estar alineados con los temas estratégicos definidos por la Institución, logrando impactar de manera eficiente en los objetivos propuestos cumpliendo con lo indicado en la Misión y Visión de la Universidad.

5.1 PROYECTOS ÍCONOS

Proyecto Ingeniería 2030	2.500 MM$	Alto Hospicio	6 Años
Proyecto Canchones 2030	2.100 MM$	Tamarugal	3 Años
Centro Comunitario	1.600 MM$	Iquique	3 Años
Proyecto Vino del Desierto	3.000 MM$	Tamarugal	4 Años
Proyecto CIDERH	2.750 MM$	Regional	5 Años
TOTAL	**11.950 MM$**		

5.2 GESTIÓN DE ACTIVOS UNAP

La gestión de activos tiene una estrecha relación con el concepto de mejora continua y la estrategia planteada a nivel Institucional, dada la dinámica de cambio de las condiciones de nuestro entorno.

Un elemento fundamental para asegurar la competitividad de la Universidad en el entorno de la educación superior, y con esto ser más atractiva para las y los futuras y futuros estudiantes, se sustenta en la forma en que gestiona los activos que posee, dado que éstos generan valor mediante la utilización de estos en la prestación de servicio a losstakehol-ders, pero, además, resulta una herramienta muy importante para la toma de decisiones relacionadas con lasfinanzas institucionales.

Es por esto que, dada la importancia, se hace necesaria una gestión de activos ágil y que permita establecer las medidas de financiamiento para una nueva Universidad, de acuerdo a los estándares de calidad que el medio actual establece como requisitos para lograr un mejor desempeño.

PROYECTO UNAP

Gestión de Activos. Lograr una Infraestructura para una Universidad del Futuro.

5.3 MEDIDAS A IMPLEMENTAR DE ACUERDO CON EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AL 2022

6. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos define, a modo resumido, el quehacer de la Universidad. Esta representación permite que todos los componentes de la Institución puedan comprender de forma rápida la medida en que su actividad influye en la de los demás integrantes; sirve asimismo como herramienta inicial para el análisis, medición y seguimiento de los procesos, así como para toma de decisiones más acertadas y rápidas.

Atendiendo la necesidad de identificación y definición de los Procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo, alineados al marco estratégico, a continuación, se presenta el Mapa de Procesos de la Universidad, el cual permite conocer el funcionamiento y tener una visión clara de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la Institución. En éste se representan gráficamente los procesos misionales expresados en docencia, investigación, vinculación con el medio, procesos de apoyo, estratégicos y de gestión de calidad que garanticen el funcionamiento de la Institución; dichos procesos se articulan de manera sistémica para buscar la satisfacción de la demanda de servicios académicos con calidad y eficiencia. Una vez analizado el Mapa de Procesos, se identifican las oportunidades de mejora y optimización de las actividades de la Institución, lo cual permitirá evaluar y/o generar alternativas a las funciones sustantivas de la Universidad.

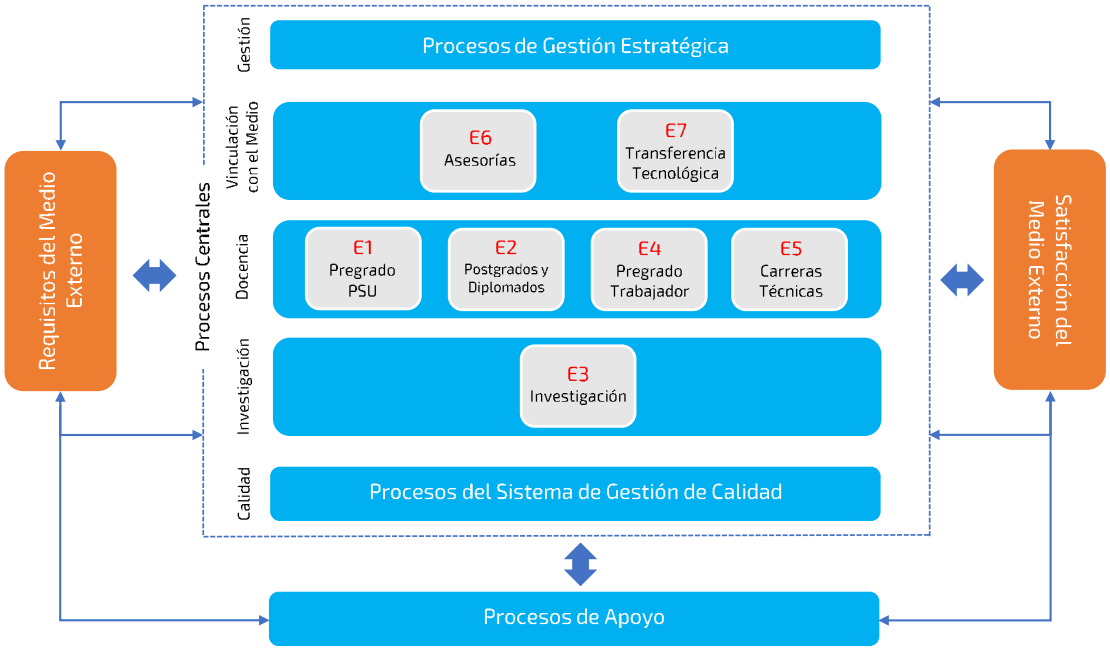


Imagen 4 – Fuente: Elaboración DGPD

En el Mapa de Procesos se definen los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la manera siguiente: Procesos estratégicos son procedimientos destinados a definir y controlar las metas de la Institución, sus políticas y estrategia. Ellos están en relación directa con la Misión/Visión e involucran personal de primer nivel, proporcionando directrices a todos los demás procesos emanados de la Honorable Junta Directiva y del equipo rectoral. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Los procesos misionales definen la cadena de valor a través de la docencia, investigación y vinculación con el medio, razón de ser de la Universidad; específicamente, todo lo relacionado a la formación de estudiantes a nivel de Pregrado, Postgrado y Diplomados, Continuidad de Estudios, Investigación, Asesorías y Trasferencia Tecnológica. Son procesos que permiten generar los servicios que se entregan y por lo que inciden directamente en la satisfacción del usurario final, estos son los conceptos que se han definido como Enfoques Institucionales. Los procesos de apoyo dan soporte a los procesos misionales y estratégicos, procurando la gestión de recursos y desarrollo de distintas actividades, a fin de garantizar el funcionamiento institucional.

7. ENFOQUES INSTITUCIONALES

La Universidad Arturo Prat enfrenta un mercado cada vez más competitivo y exigente, motivo por el cual debe gestionar en forma eficiente sus fuentes de ingresos y gastos. Para dar respuesta a su Misión y Visión, debe actualizar sus líneas de gestión transformándose y/o adaptándose en 7 enfoques institucionales, los cuales fueron enunciados en el apartado anterior y que establecen las acciones del quehacer misional de la Universidad, con lo cual se operacionaliza la estrategia.

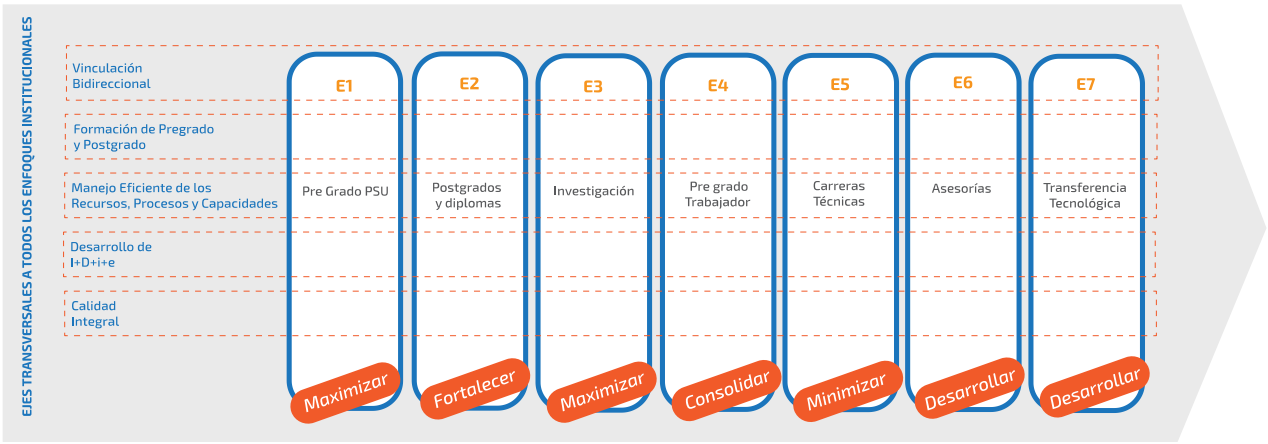


Imagen 5 – Fuente: Elaboración DGPD

8. PRIORIZACIÓN DE ACTIVIDADES

A fin de poder orientar de mejor manera la forma de enfrentar la ejecución de la estrategia y siendo coherentes con lo planteado en las herramientas antes trabajadas, se presenta una priorización de acciones, las cuales buscan establecer una ruta crítica en la ejecución de los objetivos estratégicos planteados. Dicha priorización está basada en el esquema axial de la metodología del FODA Sistémico.

Es por lo anteriormente descrito, y en base a la focalización de los recursos, que esta priorización sirve de base para ser eficientes en el uso de los recursos en donde la Institución enfoca su quehacer, considerando las estrategias antes planteadas.

Con esto, la Universidad se hace cargo de un plan de acción de corto, mediano y largo plazo, el cual está planteado en la figura siguiente:

Prioridad Alta	AC3. Ajustar la estructura organizacional dentro de un marco de mejora continua AC4. Gestionar los recursos financieros para el cumplimiento de la estrategia institucional AC2. Modernizar la gestión académica, económica, administrativa, de infraestructura y de personas, al servicio de la Universidad y del territorio. OP1. Optimizar los resultados en la progresión de los procesos formativos, académicos e institucionales. OP3. Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado. OP8. Potenciar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad OP9. Aumentar la productividad científica institucional. OP11. Incentivar la innovación y emprendimiento en el entorno productivo y sociocultural.
Prioridad Media	OP2. Adaptar mecanismos e instrumentos de evaluación para el ajuste del estamento académico. OP4. Fortalecer la identificación y vinculación con futuros estudiantes, titulados y empleadores. OP5. Gestionar efectivamente servicios de apoyo integral a la comunidad universitaria. OP12. Impulsar el desarrollo de asesorías de acuerdo a las características y potencialidades de las unidades académicas o administrativas. AC1. Fortalecer las competencias del personal académico.
Prioridad Baja	OP6. Establecer mecanismos que promuevan la atracción, evaluación y retención de talentos, ajustando las capacidades institucionales. OP7. Fortalecer los mecanismos de Internacionalización y movilidad. OP10. Promover la transferencia tecnológica, la sustentabilidad social - ambiental y la economía circular.

Al proyectar esta priorización de acciones o actividades es que toma forma un plan, que es un mapa de navegación en el cual se establecerá el período de ejecución de estas.

UNIVERSIDAD ARTURO PRAT
DEL ESTADO DE CHILE

ONOCIMIENTO Y TERRITORIO