



Universidad
ARTURO PRAT
del Estado de Chile



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014 - 2020

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

2014

INDICE

ANTECEDENTES DEL PROCESO	3
DEFINICIONES ESTRATÉGICAS	4
Visión	4
Misión	4
Valores Institucionales	5
TEMAS ESTRATÉGICOS	6
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	9
MAPA ESTRATÉGICO	13
INDICADORES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	17
MODELOS DE GESTIÓN	29
CARTERA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	56

ANTECEDENTES DEL PROCESO

El proceso llevado a cabo por la Universidad Arturo Prat en el marco de la actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2014-2020, se desarrolló a partir de dos focos de acción:

El primero consistió en la realización de un diagnóstico estratégico institucional que permitió, en términos generales, comprender el escenario actual en el cual se desarrolla la UNAP. Para esto, se realizó una revisión de información secundaria proveniente de informes, bases de datos, y de antecedentes de la Institución, con el objeto de contextualizar el entorno respecto a su situación actual.

Relacionado a lo anterior se desarrollaron, además, una serie de entrevistas y focus groups a diversos actores relevantes de la Universidad, a nivel de Casa Central y Sedes, junto con la aplicación de una encuesta online a todos los funcionarios de esta Casa de Estudios, con el propósito de recabar la mayor cantidad de información respecto a la labor y funcionamiento de la Universidad Arturo Prat.

Una vez levantada la información necesaria para la realización del diagnóstico estratégico, se procedió a sistematizarla bajo dos focos de análisis, el primero de ellos correspondiente al ámbito externo y el segundo al interno, los cuales finalmente fueron presentados a las autoridades universitarias.

El análisis se desarrolló a través de cuatro ámbitos de acción: El primero de ellos consistió en la revisión del entorno externo mediante la herramienta de análisis PEST, la que permitió revisar algunos aspectos de temas político – jurídico, económico, social y tecnológico que intervienen de forma directa o indirecta en el actuar de la Universidad, y que no pueden ser controlados por la misma, de forma de identificar los ámbitos de impacto producto de amenazas y oportunidades que deberán ser mitigados o fortalecidos, según sea el caso, a través de la implantación de acciones estratégicas concretas.

Para el análisis a nivel interno de la UNAP, se realizaron 34 entrevistas a nivel de Casa Central, y 59 a nivel de Sedes, estas últimas entre entrevistas y focus groups, junto con la aplicación de una encuesta online a los funcionarios y directivos de la Institución, donde se obtuvo la percepción interna de 318 funcionarios a nivel nacional, todo ello contribuyó a identificar las principales fortalezas a potenciar y las respectivas debilidades que deberán ser fortalecidas por la Universidad en la etapa de ejecución del Plan Estratégico Institucional.

Una vez validado el diagnóstico, se comenzó con la etapa de preparación de la propuesta respecto a los elementos que debiesen ser considerados para la actualización del Plan Estratégico Institucional 2014 – 2020, para ello, se establecieron distintas etapas de validación al interior de la Universidad que permitieron ir realizando ajustes que decantaron finalmente en la actualización del PEI UNAP.

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

A continuación se declaran las definiciones estratégicas que han sido consideradas para la actualización del Plan Estratégico Institucional correspondiente al periodo 2014-2020 por la Universidad Arturo Prat.

Visión

“La Universidad Arturo Prat, logrará ser reconocida como una institución regional de Educación Superior comprometida en la formación continua de técnicos, profesionales y posgraduados capaces de contribuir mediante la generación, transferencia y aprendizaje de conocimientos, al desarrollo económico, social y cultural del país.

Para ello, la Universidad consolidará su modelo educativo centrado en el aprendizaje, se vinculará de forma efectiva con los sectores productivos y sociales, mejorará de manera sostenida los resultados en el desempeño y gestión institucional, y el desarrollo de la investigación y aplicación del conocimiento científico en áreas prioritarias de la Universidad.”

Misión

“Somos una Universidad Estatal, de carácter regional, que busca contribuir mediante una formación académica de calidad con énfasis en la continuidad de estudios a nivel técnico y profesional, y en la formación a nivel de postítulo y postgrado.

En los ámbitos de docencia, investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento, fomentamos la generación, transferencia y difusión de las ciencias, las humanidades, las tecnologías y las artes, al servicio del desarrollo social, cultural y económico de las personas, las comunidades regionales y del país.

Como Universidad tenemos un fuerte compromiso en promover la movilidad social, fortalecer los vínculos con los pueblos originarios, favorecer la integración transfronteriza y promover la interculturalidad.”

Valores Institucionales

- 1. 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 se desarrolla y debe tener un rol activo de liderazgo en pos del desarrollo humano actual y futuro.
- 2. Pluralismo y Respeto:** Responde a la necesidad de ser capaz, no sólo de tolerar, sino de reconocer el valor de características alternativas en las personas, ideas y planteamientos diversos, siempre sobre la base del respeto a las libertades y derechos personales y colectivos
- 3. Profesionalismo:** Consiste en que los funcionarios, académicos y equipo directivo de la UNAP deben orientar 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.
- 4. Colaboración:** Implica promover y desarrollar las capacidades para trabajar con otros, bajo un enfoque multidisciplinario, con el fin de lograr objetivos comunes.
- 5. Equidad:** comprende la entrega de oportunidades igualitarias de acceso, en condiciones conocidas y homogéneas, con un manejo de los resultados que entregue beneficios y satisfacción a todos los miembros de la comunidad, basados en la gestión del conocimiento que la Institución desarrolla. Este valor se muestra especialmente en la entrega de oportunidades de acceso a la formación de diversos grupos, generando las condiciones y entregando los soportes institucionales para estos fines, como, asimismo, en las condiciones internas de la organización.
- 6. 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.
- 7. Transparencia:** la Universidad actuará siempre de manera transparente, para acrecentar los niveles de confianza en los procesos internos de la Institución.

El marco valórico propuesto, permite dar apoyo al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, y constituye un pilar fundamental en el cumplimiento futuro de los objetivos estratégicos de la Universidad Arturo Prat.

TEMAS ESTRATÉGICOS

Se han identificado tres temas estratégicos, los cuales se presentan a continuación:

- 1. LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN DE TALENTOS A NIVEL LOCAL Y REGIONAL:** Contribuir a una formación académica de calidad, a través de la mejora continua de los procesos educativos, de forma de posicionar la imagen de la Universidad como líder en la formación de los talentos locales y regionales
- 2. REFERENTE EN I+D+i+e PARA LOS EJES PRIORITARIOS DEL DESARROLLO REGIONAL:** Posicionar a la Universidad como Institución referente en la generación y aplicación de conocimiento científico, a partir de la contribución efectiva a los ejes prioritarios de desarrollo de las regiones en las que posee Sedes, vinculado al entorno productivo, geográfico y sociocultural.
- 3. GESTIÓN INSTITUCIONAL MODERNA Y COMPETITIVA:** Incentivar la mejora continua de la Gestión Institucional generando las condiciones adecuadas para su desarrollo.

Como es posible observar, cada uno de estos temas estratégicos está orientado a dar cumplimiento a los diferentes lineamientos definidos en la Visión de la Institución. A partir de estos temas, se observan dos líneas de acción, orientadas al fortalecimiento de la Institución en los ámbitos de docencia e investigación. A su vez, se representa el anhelo respecto al fortalecimiento de Gestión Institucional, constituyendo así, la base para dar cumplimiento a la Visión de futuro definida en el Plan Estratégico de la Institución.

A continuación se presenta el esquema que permite representar gráficamente las definiciones anteriormente expuestas:

Figura 1: Estrategia Global Universidad Arturo Prat 2014-2020

TEMAS ESTRATÉGICOS	TEMA 1: LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN DE TALENTOS A NIVEL LOCAL Y REGIONAL Contribuir a una formación académica de calidad, a través de la mejora continua de los procesos educativos, de forma de posicionar la imagen de la Universidad como líder en la formación de los talentos locales y regionales	TEMA 2: REFERENTE EN I+D+i+e PARA LOS EJES PRIORITARIOS DEL DESARROLLO REGIONAL Posicionar a la Universidad como institución referente en la generación y aplicación de conocimiento científico, a partir de la contribución efectiva a los ejes prioritarios de desarrollo de las regiones en las que posee sedes, vinculado al entorno productivo, geográfico y sociocultural.
	TEMA 3: GESTIÓN INSTITUCIONAL MODERNA Y COMPETITIVA Incentivar la mejora continua de la gestión Institucional generando las condiciones adecuadas para su desarrollo.	

El desarrollo de cada tema está compuesto por la implementación de acciones orientadas a dar cumplimiento a los objetivos estratégicos que los conforman. La ejecución de cada una de estas acciones y de las Iniciativas Estratégicas, está orientada a disminuir las brechas con la visión de futuro planteada, buscando con ello, dar respuesta a los estudiantes y stakeholders de la Universidad.

Se establece que la estrategia global de la Universidad está compuesta por tres temas estratégicos, los cuales buscan dar respuesta a los requerimientos de los estudiantes, académicos, funcionarios y mandantes de la Institución. Todo en armonía con los valores internos, los cuales deben guiar el accionar de los todos los funcionarios, académicos y directivos en la ejecución de las actividades que periódicamente se desarrollan en la Universidad Arturo Prat.

A continuación se presenta la consolidación de lo anteriormente señalado, generando así, la Estrategia Global 2014-2020 para la Universidad Arturo Prat.

Figura 2: Estrategia Global Universidad Arturo Prat 2014-2020



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación se realiza la descripción de cada uno de los objetivos estratégicos, de manera de comprender cuál es el foco específico que se busca alcanzar, y así entender la globalidad del tema estratégico propuesto.

Tabla 1: Objetivos Estratégicos - Tema Estratégico 1.

LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN DE TALENTOS A NIVEL LOCAL Y REGIONAL		
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN
COMUNIDAD	MEJORAR CONTINUAMENTE EN LOS INDICADORES DE CALIDAD	Bajo este tema estratégico, el objetivo busca que la UNAP pueda desarrollar acciones que permitan avanzar en el posicionamiento de la Universidad mediante el mejoramiento sistemático de los indicadores en los ámbitos de docencia, gestión institucional y acreditación, lo cual se verá reflejado en los distintos rankings de medición nacional e internacional existente para estos indicadores.
	CONTRIBUIR AL CUMPLIMIENTO DE LOS DESAFÍOS PRESENTES EN LAS ESTRATEGIAS REGIONALES DE DESARROLLO	A través de la transferencia, vinculación y difusión de las ciencias, las humanidades, las tecnologías y las artes, la UNAP contribuirá al desarrollo social, cultural y económico de las regiones aportando a su desarrollo.
	POSICIONAR A LA UNAP A NIVEL LOCAL A PARTIR DE CADA UNA DE SUS SEDES	La UNAP debe ser reconocida como un actor activo en las regiones donde mantiene presencia, tanto a nivel de la formación técnico-profesional, como a través de la vinculación y trabajo conjunto con el sector público y privado.
ESTUDIANTES	OTORGAR UN AMBIENTE UNIVERSITARIO QUE TENGA A LOS ESTUDIANTES AL CENTRO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	El reconocimiento de la UNAP frente a las diferencias, necesidades y requerimientos de sus estudiantes, permite comprender de mejor forma la manera mediante la cual la Universidad deberá desarrollarse a futuro, de manera conjunta con sus estudiantes.
	POTENCIAR LA FORMACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL DE LA UNAP COMO UNIVERSIDAD ESTATAL	La UNAP debe lograr posicionar su modelo de educación continua tanto a nivel técnico como profesional, de forma tal que permita generar capital humano capaz de contribuir al desarrollo y crecimiento social, cultural y económico del país.
	AFIANZAR UNA OFERTA ATRACTIVA EN LAS ÁREA DE INTERÉS LOCAL, REGIONAL Y NACIONAL	A partir del conocimiento de necesidades del entorno, donde la UNAP cuenta con presencia, se debe desarrollar y establecer una oferta educacional atractiva y coherente que contribuya al crecimiento social, cultural y económico.

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN
ESTUDIANTES	ASEGURAR APOYO INTEGRAL EN LA FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD	Generar acciones e iniciativas a nivel institucional que permitan contribuir a asegurar un apoyo integral para nuestros estudiantes, que contribuya con su proceso formativo y de formación valórica.
	OPTIMIZAR LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y DE SOPORTE DEL QUEHACER INSTITUCIONAL AL SERVICIO DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS Y ESTUDIANTES	Desarrollar iniciativas que apunten a identificar y mejorar los nudos críticos en los procesos institucionales, de manera tal de mejorar y agilizar los procedimientos a nivel interno y externo, alineando la estructura a la estrategia institucional disminuyendo al mínimo la burocracia interna en la Universidad.
	MEJORAR LA PRESENCIA REFERENCIAL DE LA INSTITUCIÓN A NIVEL LOCAL, REGIONAL Y NACIONAL	Lograr un posicionamiento de manera efectiva respecto a su rol de Universidad estatal en los distintos lugares donde cuenta con presencia, para lo cual se debe realizar acciones que permitan vincular a la Universidad como un actor activo a nivel local, regional y nacional.
PROCESOS	FORTALECER EL GRADO DE RELACIÓN CON LOS FUTUROS ALUMNOS Y EX ALUMNOS DE LA UNAP	Establecer estrategias que permitan mantener una vinculación y trabajo constante con sus futuros alumnos. Por otro lado, se requiere consolidar un trabajo con la red de ex alumnos de la UNAP que permita asegurar una mayor presencia respecto del rol que tiene la Universidad con sus ex alumnos.
	ASEGURAR ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EN TODOS LOS PROCESOS FORMATIVOS	Desarrollar acciones e iniciativas focalizadas que permitan consolidar el desarrollo de la UNAP entorno al aseguramiento de altos estándares en los procesos formativos que se ofrece.
	ASEGURAR LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES EN LA UNAP	Generar las acciones necesarias que permitan a la UNAP implementar y gestionar el desarrollo de modelos de gestión al interior de las facultades y sedes.

Tabla 2: Objetivos estratégicos - Tema Estratégico 2

REFERENTE EN I+D+I PARA LOS EJES PRIORITARIOS DEL DESARROLLO REGIONAL		
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN
COMUNIDAD	MEJORAR CONTINUAMENTE EN LOS INDICADORES DE CALIDAD	Bajo este tema estratégico el objetivo busca que a través de actividades de investigación la UNAP pueda avanzar en el posicionamiento de la Universidad mediante el mejoramiento sistemático de los indicadores de I+D+i+e y acreditación de esta área, tanto a nivel nacional como internacional, lo cual se ve reflejado en los distintos ranking de medición nacional e internacional existente para estos indicadores.

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN
COMUNIDAD	CONTRIBUIR AL CUMPLIMIENTO DE LOS DESAFÍOS PRESENTES EN LAS ESTRATEGIAS REGIONALES DE DESARROLLO	A través de la transferencia, vinculación y difusión de I+D+i+e, la UNAP contribuirá al desarrollo de las regiones y del país.
	FORTALECER LA I+D+i+e EN LOS PROCESOS FORMATIVOS Y DE VINCULACIÓN	Desarrollar acciones que permitan el fortalecimiento de los temas de I+D+i+e, para lo cual la UNAP 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 con académicos y alumnos motivados y comprometidos con el desarrollo de estos temas.
PROCESOS	OPTIMIZAR LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y DE SOPORTE DEL QUEHACER INSTITUCIONAL AL SERVICIO DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS Y ESTUDIANTES	Desarrollar iniciativas que apunten a identificar y mejorar los nudos críticos en los procesos de I+D+i+e, de manera tal de mejorar y agilizar los procedimientos a nivel interno y externo, alineando la estructura a la estrategia institucional disminuyendo al mínimo la burocracia interna en la Universidad
	MEJORAR LA PRESENCIA REFERENCIAL DE LA INSTITUCIÓN A NIVEL LOCAL, REGIONAL Y NACIONAL	Lograr un posicionamiento de manera efectiva respecto a su rol de Universidad estatal en los temas de I+D+i+e, para lo cual se debe realizar acciones que permitan vincular a la Universidad como un actor activo a nivel local, regional y nacional en estas materias.
	FORTALECER EL GRADO DE RELACIÓN CON LOS FUTUROS ALUMNOS Y EX ALUMNOS DE LA UNAP	Establecer estrategias que permitan mantener una vinculación y trabajo constante con los ex alumnos de las áreas de I+D+i+e, de forma tal que permitan generar alianzas estratégicas de largo plazo con la Universidad.
	ESTIMULAR LA GENERACIÓN Y APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO CIENTÍFICO EN ÁREAS PRIORITARIAS DE APOYO AL DESARROLLO REGIONAL Y NACIONAL	Generar acciones que permitan la consolidación de las área de I+D+i+e en la UNAP, vinculadas a las necesidades y requerimientos que contribuyan al desarrollo de las regiones y del país.
	ASEGURAR LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES EN LA UNAP	Generar las acciones necesarias que permitan a la UNAP implementar y gestionar el desarrollo de modelos de gestión de I+D+i+e al interior de las facultades.

Tabla 3: Objetivos estratégicos - Tema Estratégico 3

GESTIÓN MODERNA Y COMPETITIVA		
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN
FINANZAS	IMPLEMENTAR GESTIÓN DE OBJETIVOS POR RESULTADOS	Desarrollar al interior de la UNAP un sistema de incentivos que apunte al logro de objetos concretos por parte de los directivos, académicos, investigadores, funcionarios y auxiliares, con el propósito de contribuir al aseguramiento de las definiciones estratégicas y al desarrollo de la Universidad.
	CONSOLIDAR LA VIABILIDAD FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD	Desarrollar acciones que contribuyan a fortalecer la viabilidad financiera de la Universidad a través de una mayor gestión de nuevos recursos financieros, y del control y uso eficiente de los mismos.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	DISPONER DE RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD	Asegurar y gestionar los recursos físicos, RRHH e infraestructura necesarios para el cumplimiento de los desafíos futuros de la Universidad.
	ATRAER TALENTOS ACADÉMICOS A LA UNAP	Desarrollar acciones que permitan atraer y contar para la UNAP de nuevos profesionales que contribuyan en las distintas áreas de desarrollo futuro que requiera la Universidad.
	GESTIONAR EL CONOCIMIENTO EN LA UNAP	Fortalecer las capacidades y conocimientos de los funcionarios y académicos de la Universidad, a través de una política de recursos humanos efectiva, y de la gestión del conocimiento al interior de la institución en las labores que corresponde al desarrollar de la UNAP.
	UTILIZAR DE MANERA EFICIENTE LA INFRAESTRUCTURA DE LA UNIVERSIDAD	Generar acciones que permitan dar un uso eficiente a la infraestructura disponible de la UNAP.
	DISPONER DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	Se busca fortalecer los sistemas de información a nivel de interoperabilidad con que cuenta la Universidad, con el propósito de contribuir con la información necesaria para la toma de decisiones al interior de las vicerrectorías, direcciones, facultades y sedes de la UNAP.

MAPA ESTRATÉGICO

Alinear los objetivos estratégicos es clave para la creación de valor, ya que mediante esto, se cuenta con un foco estratégico internamente consistente con las actividades de su quehacer diario. Es por ello que a continuación se presenta la cadena de valor con que cuenta la Universidad, en donde se destacan los procesos de gestión, los cuales contribuyen directamente a la creación de valor de los grupos de interés de la UNAP.

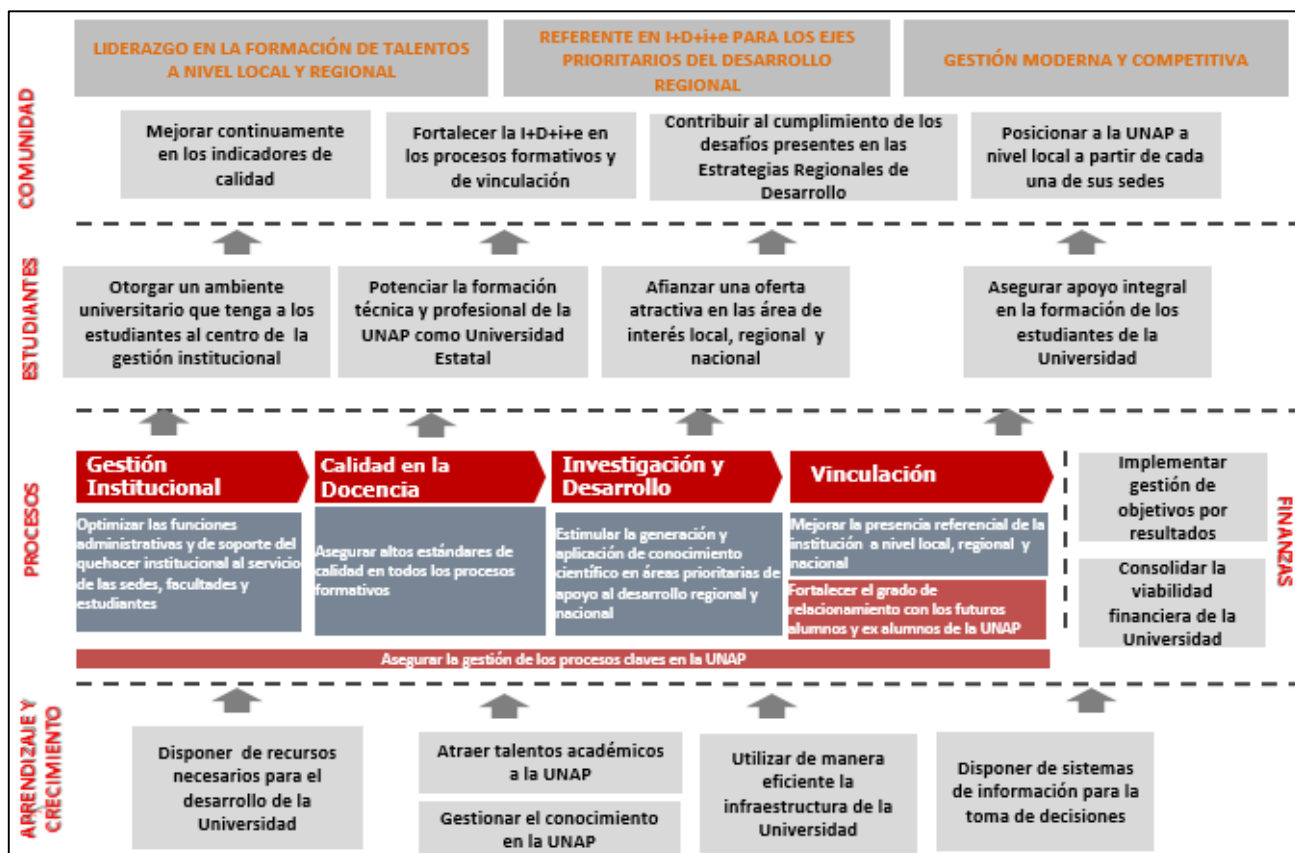
Figura 3: Cadena de Valor Universidad Arturo Prat



Por otra parte, la arquitectura de causas y efectos, a través de la cual se vinculan las perspectivas, los temas y los objetivos estratégicos, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla el Mapa Estratégico de la UNAP.

En la siguiente figura, se presenta el Mapa Estratégico que indica las relaciones existentes entre las distintas perspectivas, temas y objetivos previamente definidos, donde queda claramente expresado el foco estratégico y el mecanismo de creación de valor de la Universidad Arturo Prat.

Figura 4: Mapa Estratégico Universidad Arturo Prat 2014-2020



Para poder comprender el Mapa Estratégico, se presenta a continuación el detalle en relación a cómo cada Tema Estratégico se vincula con las perspectivas y objetivos estratégicos presentados.

1. Liderazgo en la formación de talentos a nivel local y regional:

Dado el carácter regional de la Universidad Arturo Prat, y la imagen y posicionamiento que actualmente posee, en base a sus características de Institución de Educación Superior Estatal Acreditada, y con un modelo educativo focalizado en la formación continua de técnicos, profesionales y posgraduados, es necesario focalizar los esfuerzos

en mejorar las brechas existentes, en el fortalecimiento de sus Sedes, infraestructura, sistemas de información, recursos humanos y relación interna, de forma que, en complemento con el desarrollo de mejoras hacia los principales procesos de la Universidad, esta pueda consolidar su posicionamiento a nivel local, regional y nacional.

Por otra parte, señalar que toda la lectura hacia arriba para este tema estratégico apunta a mejorar los resultados a nivel académico, asegurar un apoyo integral durante el proceso de formación de los mismos, disponer de una oferta atractiva, junto con revisar y mejorar los procesos vinculados a la docencia. Con todo lo anterior, se apunta a mejorar la satisfacción y percepción de los actuales y futuros estudiantes respecto a la Universidad, junto con ser capaz de atraer a docentes motivados con el proyecto universitario de la UNAP, y que a partir de ello, la Universidad pueda mejorar los resultados de sus principales indicadores de gestión de calidad institucional, y se posicione así como una institución atractiva para estudiar en las regiones y localidades en las cuales posee presencia.

2. UNAP referente I+D+i+e para los ejes prioritarios del desarrollo regional:

Desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento, la Universidad tiene que avanzar en contar con las condiciones para poder fortalecer los procesos de investigación, desarrollo e innovación, esto a través de cada una de las principales líneas de trabajo de la Institución, de forma que, desde su vinculación efectiva hacia la comunidad y los principales requerimientos de desarrollo regional, así como al fortalecimiento de la investigación en los procesos formativos, la Universidad logre posicionarse como un agente relevante y referente para los ejes de desarrollo prioritarios en las regiones del país.

Para ello, también hay que destacar que la Universidad, desde esta misma perspectiva debe ser capaz de avanzar en implantar prácticas y procedimientos que permitan una mejor difusión y comunicación de las actividades que se desarrollan como Universidad en materias de I+D+i+e, facilitar los procesos que permitan dar respuesta de manera oportuna a los requerimientos de la región y del país, junto con un trabajo institucional que permita atraer a investigadores en las materias de especialización que requiera la Universidad para el desarrollo y consolidación de los temas de I+D+i+e en la UNAP, de forma que todas estas acciones permitan posicionarla como una Universidad con sello en investigación a nivel nacional e internacional.

3. Gestión institucional moderna y competitiva:

Finalmente, para alcanzar una gestión moderna y competitiva, la Universidad debe ser capaz de asegurar y gestionar, de manera eficiente y eficaz, el soporte necesario que se requiere para afrontar los desafíos futuros de la UNAP, a nivel de infraestructura, recursos humanos, sistemas de información y gestión del conocimiento institucional.

En esta línea, es importante destacar la posición de la perspectiva finanzas a la misma altura de la perspectiva procesos, presentando en ella, dos grandes objetivos estratégicos, los cuales apuntan a una mayor gestión por parte de la Universidad para consolidar la posición financiera que actualmente posee, de manera que sea capaz de gestionar nuevos recursos para el desarrollo futuro de la Universidad, lo que permita mejorar y/o asegurar altos niveles de efectividad en el ejercicio de la Misión Institucional, bajo los nuevos estándares impuestos por entorno a nivel nacional.

Es importante destacar sin embargo, que cada una de las descripciones realizadas, pueden o no cumplirse, dependiendo en gran medida, del nivel de compromiso y efectividad en la implementación de los proyectos, planes e iniciativas durante la ejecución del Plan Estratégico Institucional. No obstante lo anterior, la estrategia definida debe ser vista y entendida como dinámica, debido a que, puede sufrir cambios en la medida que se vayan realizando los ajustes necesarios, de acuerdo a cambios en el entorno o por condiciones internas o externas difíciles de prever.

INDICADORES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

El control y seguimiento del cumplimiento de la visión de futuro de la Universidad, será guiado por los siguientes indicadores estratégicos, cuyo principal foco de atención en lo que respecta al objetivo estratégico al cual permite evaluar y al tema estratégico que lo agrupa, se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4: Indicadores propuesto perspectiva comunidad

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	QUE BUSCA ASEGURAR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	COMO LO MEDIMOS	UNIDAD	META	FUENTE DE INFORMACIÓN
PERSPECTIVA COMUNIDAD	MEJORAR CONTINUAMENTE EN LOS INDICADORES DE CALIDAD.	Acreditación	Nivel de la Universidad en el ámbito de la acreditación institucional.	Años de Acreditación: Número de años de acreditación Institucional en el periodo de evaluación	Número	2do tramo según CNA.	Dirección General de Calidad
				Áreas Acreditadas: Número de áreas acreditadas	Número	3 o más áreas	
		Grado de Satisfacción Egresados y Empleadores	Nivel de satisfacción de los egresados y empleadores respecto a la Universidad.	Grado de Satisfacción Egresados: Nivel de Satisfacción de los Egresados según aplicación de encuesta a informantes clave	Porcentaje	70%, o superior a línea base	
				Grado de Satisfacción Empleadores: Nivel de Satisfacción de los Empleadores según aplicación de encuesta a informantes clave	Porcentaje	70%, o superior a línea base	
	FORTALECER LA I+D+i+e EN LOS PROCESOS FORMATIVOS Y DE VINCULACIÓN	Producción y desarrollo institucional	A través de este indicador se busca medir el nivel de desarrollo alcanzado por la Universidad en torno a los temas de I+D+i+e	Productividad científica: Número de publicaciones	Número	100 o superior	Vicerrectoría investigación y postgrado UNAP
				Propiedad intelectual: Número de patentes presentadas		una por año	
				Proyectos adjudicados: Número de proyectos de investigación adjudicados		Aumentar en un 10% cada año	
				Nivel de emprendimientos: Número de emprendimientos		uno al año	
	CONTRIBUIR AL CUMPLIMIENTO DE LOS DESAFÍOS PRESENTES EN LAS ESTRATEGIAS REGIONALES DE DESARROLLO	Aporte al Desarrollo Regional	Medir la contribución de la UNAP a los objetivos de las Estrategias Regionales de Desarrollo de las distintas regiones donde está inserta.	N° de actividades académicas con impacto local, regional y nacional	Número	Aumentar en un 10% anual	Dirección General de Vinculación y Relaciones Institucionales

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	QUE BUSCA ASEGURAR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	COMO LO MEDIMOS	UNIDAD	META	FUENTE DE INFORMACIÓN
PERSPECTIVA COMUNIDAD	CONTRIBUIR AL CUMPLIMIENTO DE LOS DESAFÍOS PRESENTES EN LAS ESTRATEGIAS REGIONALES DE DESARROLLO	Aporte al Desarrollo Regional	Se busca medir el nivel de contribución que realiza la UNAP respecto a la formación profesional que requiere la región respecto a los desafíos de la EDR	Número de profesionales que se insertan al mundo laboral en la región.	Número	Aumentar en un 20%	Vicerrectoría académica
		POSICIONAR A LA UNAP A NIVEL LOCAL A PARTIR DE CADA UNA DE SUS SEDES	Presencia en medios	Establecer el nivel de posicionamiento de la UNAP en los medios regionales, nacionales y grupos de interés.	N° de apariciones de impacto académico en medios de comunicación de nivel regional y nacional.	Número	Regional: Aumentar en un 10% respecto al año anterior.
	Demanda de servicios		Número de servicios demandados				Número
	Postulaciones PSU		Número de postulaciones PSU en 1ra, 2da y 3ra preferencia.		Número	Aumentar en un 10% respecto al período anterior	
	Participación en grupos de interés		Número de grupos de interés con representación UNAP		Número	Aumento del 3% en N° de grupos de interés en que se participa.	

Tabla 5: Indicadores propuesto perspectiva estudiantes

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	QUE BUSCA ASEGURAR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	COMO LO MEDIMOS	UNIDAD	META	FUENTE DE INFORMACIÓN
PERSPECTIVA ESTUDIANTES	OTORGAR UN AMBIENTE UNIVERSITARIO QUE TENGA A LOS ESTUDIANTES AL CENTRO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	Grado de Satisfacción de Estudiantes	Percepción acerca de la calidad y efectividad de los servicios con que cuenta y entrega la UNAP a sus Estudiantes.	Grado Satisfacción Estudiantes: Nivel de Satisfacción de los Estudiantes según aplicación de encuesta a informantes clave	Porcentaje	> 70% anual	Dirección General de Calidad
		Reclamos	Gestión de los Reclamos recibidos desde el SERNAC o la Plataforma OIRS-UNAP	Índice de Reclamos SERNAC: (Número de Reclamos SERNAC en el año / Matrícula Total del año) x 1000	Índice de Reclamos	Menor que el índice promedio de las Universidades	Dirección General de Calidad
				Porcentaje de Respuesta a Reclamos SERNAC: Número de Reclamos SERNAC con respuesta / Número Total Reclamos SERNAC en el año	Porcentaje	> 80% anual	
				Índice de Reclamos OIRS-UNAP: (Número de Reclamos OIRS-UNAP en el año / Matrícula Total del año) x 1000	Índice de Reclamos	Disminuir un 10% respecto al año anterior	
	Porcentaje de Respuesta a Reclamos SERNAC: Número de Reclamos OIRS-UNAP con respuesta / Número Total Reclamos OIRS-UNAP en el año	Porcentaje	> 80% anual				
	POTENCIAR LA FORMACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL DE LA UNAP COMO UNIVERSIDAD ESTATAL	Progresión del estudiante	Se busca analizar a través de varios indicadores el nivel de avance que logra la UNAP respecto de las acciones que desarrolla para fortalecer el proceso formativo de los Estudiante.	Índice de tiempo de titulación PSU: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Cantidad de semestres promedios para titulación de carrera } i}{\text{Número de semestres de carrera}}$	Tasa	Disminuir en un 5% anual	Vicerrectoría académica
Índice de tiempo de titulación Técnicos: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Cantidad de semestres promedios para titulación de carrera } i}{\text{Número de semestres de carrera}}$				Tasa	Disminuir en un 5% anual		

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	QUE BUSCA ASEGURAR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	COMO LO MEDIMOS	UNIDAD	META	FUENTE DE INFORMACIÓN
PERSPECTIVA ESTUDIANTES	POTENCIAR LA FORMACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL DE LA UNAP COMO UNIVERSIDAD ESTATAL	Progresión del estudiante	Se busca analizar a través de varios indicadores el nivel de avance que logra la UNAP respecto de las acciones que desarrolla para fortalecer el proceso formativo de los Estudiante.	Índice de tiempo de titulación Pregrado Trabajador: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Cantidad de semestres promedios para titulación de carrera } i}{\text{Número de semestres de carrera}}$	Tasa	Disminuir en un 5% anual	Vicerrectoría académica
				Índice de retención primer año: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Alumnos matriculados segundo año cohorte "n" } i}{\text{Alumnos matriculados primer año cohorte "n"}} \times 100$	Porcentaje	Aumentar en un 5% respecto al año anterior	
				Índice de titulación oportuna $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Alumnos titulados por cohorte } i}{\text{Alumnos totales cohorte}} \times 100$	Porcentaje	Aumentar en un 5% respecto al año anterior	
				Porcentaje de titulados en emplearse durante los primeros 6 meses:	Porcentaje	Aumentar en un 3% anual	
	AFIANZAR UNA OFERTA ATRACTIVA EN LAS ÁREA DE INTERÉS LOCAL, REGIONAL Y NACIONAL	Efectividad de la oferta UNAP en los territorios de influencia	Analizar el nivel de cobertura que logran todas las carreras ofrecidas por la UNAP en los diferentes localidades donde imparte formación	Efectividad de la oferta UNAP (desagregar por nivel, PSU, técnicos, trabajador, postgrado): $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Matricula alcanzada en el periodo } i}{\text{Total de cupos ofrecidos en el periodo por la UNAP}} \times 100$	Porcentaje	100% de efectividad	Vicerrectoría académica
	ASEGURAR APOYO INTEGRAL EN LA FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD	Apoyo UNAP a sus estudiantes	Se busca realizar una medición de las distintas acciones que realiza la UNAP respecto a la entrega de apoyo y beneficios hacia sus estudiantes	Índice de beneficios estudiantiles: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Estudiantes regulares con beneficios estudiantiles } i}{\text{Estudiantes regulares que requieren beneficios}} \times 100$	Porcentaje	Mantener al menos un 90%	Vicerrectoría académica
Pasantías internacionales Número de Estudiantes de programas de formación curricular en actividades de programas de Universidades extranjeras / Total de postulantes a estos programas				Número	Aumentar un 5% anual		

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	QUE BUSCA ASEGURAR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	COMO LO MEDIMOS	UNIDAD	META	FUENTE DE INFORMACIÓN	
PERSPECTIVA ESTUDIANTES	ASEGURAR APOYO INTEGRAL EN LA FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD	Apoyo UNAP a sus estudiantes	Se busca realizar una medición de las distintas acciones que realiza la UNAP respecto a la entrega de apoyo y beneficios hacia sus estudiantes	Participación en redes de colaboración internacional	Número	Aumentar un 5% anual	Vicerrectoría académica	
				Pasantías nacionales	Participación en redes de colaboración nacional	Número		Aumentar un 5% anual
				Número de Estudiantes de programas de formación curricular en actividades de programas de Universidades nacionales / Total de postulantes a estos programas		Número		Aumentar un 5% anual
				Número de actividades o programas relacionados con pueblos originarios	Número	Aumentar un 5% anual		
		Movilidad social.	Busca medir el nivel de movilidad social con la cual la UNAP contribuye a sus estudiantes	PSU: Renta promedio egresado/Renta promedio padres	Tasa	2	Vicerrectoría académica	
				Otros: $((\text{Renta final} - \text{renta inicial}) / (\text{renta inicial})) \times 100$	Porcentaje	Aumentar en un 25%		

Tabla 6: Indicadores propuesto perspectiva procesos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	QUE BUSCA ASEGURAR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	COMO LO MEDIMOS	UNIDAD	META	FUENTE DE INFORMACIÓN
PERSPECTIVA PROCESOS	OPTIMIZAR LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y DE SOPORTE DEL QUEHACER INSTITUCIONAL AL SERVICIO DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS Y ESTUDIANTES	Actualización de procesos claves	Medir el nivel de actualización y/o rediseño logrado en las áreas administrativas y de apoyo respecto a los procesos claves que se vinculan con las facultades, sedes y estudiantes	<p>Índice de actualización procesos claves:</p> $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Procesos actualizados } i}{\text{Total de procesos claves definidos}} \times 100$	Porcentaje	Aumentar en un 5% respecto al año anterior	VRAF
	ASEGURAR ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EN TODOS LOS PROCESOS FORMATIVOS	Acreditación de Carreras y Programas	Nivel de la Universidad en el ámbito de la acreditación de carreras y programas.	<p>Índice de carreras Pregrado PSU acreditadas:</p> <p>Número de carreras Pregrado PSU acreditadas / Número de carreras Pregrado PSU acreditables</p>	Porcentaje	100% al año 2020	Dirección General de Calidad
				<p>Índice de carreras Pregrado Trabajadores acreditadas:</p> <p>Número de carreras Pregrado Trabajadores acreditadas / Número de carreras Pregrado Trabajadores acreditables</p>	Porcentaje	75% al año 2020	
				<p>Índice de programas de Postgrados acreditados:</p> <p>Número de programas de Postgrado acreditadas / Número de programas de Postgrado acreditables</p>	Porcentaje	75% al año 2020	
				<p>Índice de carreras Técnicas acreditadas:</p> <p>Número de carreras Técnicas acreditadas / Número de carreras Técnicas acreditables</p>	Porcentaje	75% al año 2020	
				<p>Seguimiento de Planes de Mejoramiento:</p> <p>Número de Planes de Mejoramiento controlados / Número Total de Planes de Mejoramiento</p>	Porcentaje	100% anual	

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	QUE BUSCA ASEGURAR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	COMO LO MEDIMOS	UNIDAD	META	FUENTE DE INFORMACIÓN
PERSPECTIVA PROCESOS	ESTIMULAR LA GENERACIÓN Y APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO CIENTÍFICO EN ÁREAS PRIORITARIAS DE APOYO AL DESARROLLO REGIONAL Y NACIONAL	Aporte UNAP a la ERD	El indicador busca medir el nivel de posicionamiento de la UNAP mediante el desarrollo de proyectos regionales en cada una de las regiones donde mantiene presencia	Proyectos adjudicados vinculados a la ERD: Número de proyectos FIC y FNDR	Número	Aumentar en un 25%	Vicerrectoría investigación y postgrado UNAP
	MEJORAR LA PRESENCIA REFERENCIAL DE LA INSTITUCIÓN A NIVEL LOCAL, REGIONAL Y NACIONAL	Vinculación Institucional	A través de esta medición se busca poder conocer la cantidad de convenios que se encuentran vigentes al interior de la UNAP	Vinculación formal UNAP: Número de convenios vigentes	Número	Aumentar en un 5% cada año respecto al año anterior	Dirección General de Vinculación y Relaciones Institucionales
			Medir la cantidad de asesorías que desarrolla la UNAP respecto a la ERD	Asesorías UNAP: Número asesorías realizadas por la UNAP para temas relevantes de la EDR	Número	Aumentar en un 5% cada año respecto al año anterior	Dirección General de Vinculación y Relaciones Institucionales
	FORTALECER EL GRADO DE RELACIÓN CON LOS FUTUROS ALUMNOS Y EX ALUMNOS DE LA UNAP	Capacidad de Vinculación oportuna y pertinente	Busca medir el nivel de pro actividad por parte de la UNAP en el desarrollo de actividades que fortalezcan la relación UNAP con los potenciales estudiantes y ex alumnos UNAP	Actividades UNAP con potenciales estudiantes: Número de actividades desarrolladas durante el periodo para vincularse con potenciales estudiantes	Número	Aumentar en 1% anual	VRA
				Número de participantes	Número	Aumentar en 3% anual	
				Actividades con ex alumnos UNAP : Número de actividades desarrolladas durante el periodo para vincularse con egresados	Número	Aumentar en un 5% cada año respecto al año anterior	
				Número de participantes	Número	Aumentar en un 10% anual	

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	QUE BUSCA ASEGURAR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	COMO LO MEDIMOS	UNIDAD	META	FUENTE DE INFORMACIÓN
PERSPECTIVA PROCESOS	ASEGURAR LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES EN LA UNAP	Control de Gestión de Procesos Clave	Monitoreo de los aspectos clave definidos por la CNA para la gestión de las áreas de acreditación institucional	Seguimiento de Procesos Clave: Número de Aspectos Clave Auditados / Número Total de Aspectos Clave	Porcentaje	100% anual	Dirección General de Calidad

Tabla 7: Indicadores propuesto perspectiva financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	QUE BUSCA ASEGURAR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	COMO LO MEDIMOS	UNIDAD	META	FUENTE DE INFORMACIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA	IMPLEMENTAR GESTIÓN DE OBJETIVOS POR RESULTADOS	Utilización de excedentes UNAP	Estos indicadores buscan medir el grado de re inversión de los excedentes logrados producto de la gestión realizada por la UNAP	Excedentes del ejercicio anual: Monto de excedentes anuales logrado por la Universidad durante el periodo de evaluación	Número	Aumentar en un 5% respecto al año anterior	VRAF
				Tasa de reinversión $\frac{\text{Monto de excedentes reinvertidos}}{\text{Total de excedentes obtenidos en el periodo}}$	Porcentaje	Aumentar en un 10% respecto al año anterior	
	CONSOLIDAR LA VIABILIDAD FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD	Indicadores financieros institucionales	Busca medirlos los diferentes indicadores financieros de la Universidad que permitan establecer una mirada general respecto al nivel de rentabilidad, riesgo, liquidez y nivel de endeudamiento a partir de la gestión realizada por la UNAP durante el periodo.	Margen operacional: $\frac{\text{Resultados operacionales}}{\text{Ingreso operacionales totales}}$	Porcentaje	Aumentar en un 0,5% respecto al año anterior	VRAF
				Razón circulante : $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Tasa	Mantener 1.0 – 1,4	
				EBITDA: Resultados antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización	Número	Aumentar en 5% respecto al año anterior	
				ROA: $\frac{\text{Resultados utilidad}}{\text{Activos totales}}$	Porcentaje	Aumentar en un 0,4 % anual	
		Ingresos no operacionales	Medir la pro actividad de la UNAP en cuanto al ingreso de nuevos recursos necesarios para el desarrollo de la Universidad, producto de sus gestiones en el ámbito privado y público.	Índice de incorporación de nuevos recursos : $\frac{\text{Monto de recursos nuevos incorporados a la gestión de la UNAP}}{\text{Total de presupuesto UNAP}} \times 100$	Porcentaje	Aumentar en un 0,4% respecto al año anterior	VRAF

Tabla 8: Indicadores propuesto perspectiva aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	QUE BUSCA ASEGURAR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	COMO LO MEDIMOS	UNIDAD	META	FUENTE DE INFORMACIÓN
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	DISPONER DE RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD	Brecha infraestructura y recursos	Medir la disminución de brecha respecto a las necesidades de recursos e infraestructura de la UNAP que se requieren para los desafíos planteados en la estrategia UNAP	Brecha infraestructura y recursos: $\frac{\text{Monto de excedentes reinvertidos}}{\text{Total de excedentes obtenidos en el periodo}}$	Porcentaje	Aumentar en un 15% anual	VRAF
				Estándar de espacios para diplomados y postgrados: Metros cuadrados construidos durante el período con estándar para diplomados y postgrados	Metros cuadrados	Aumentar en un 5% anual	
	ATRAER TALENTOS ACADÉMICOS A LA UNAP	Fortalecimiento del estamento académico UNAP	Busca medir el grado de fortalecimiento del estamento académico al interior de la UNAP.	$\frac{\text{Número de académicos que asisten a capacitaciones}}{\text{Número total de académicos}}$	Porcentaje	Aumentar en un 5% anual	Vicerrectoría académica
				Índice de formación del estamento académico: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Academicos JCE con grado académico } i}{\text{Total de academicos JCE}} \times 100$	Porcentaje	Aumentar en un 8% anual	
		Grado de Satisfacción de los funcionarios	Satisfacción de los académicos y administrativos respecto a la Universidad.	Grado de Satisfacción de Académicos: Nivel de Satisfacción de los Académicos según aplicación de encuesta a informantes clave	Porcentaje	> 70% anual	Dirección General de Calidad
				Grado de Satisfacción de Administrativos: Nivel de Satisfacción de los Administrativos según aplicación de encuesta a informantes clave	Porcentaje	> 70% anual	

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	QUE BUSCA ASEGURAR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	COMO LO MEDIMOS	UNIDAD	META	FUENTE DE INFORMACIÓN
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	GESTIONAR EL CONOCIMIENTO EN LA UNAP	Publicación docentes UNAP	Medir el nivel de publicaciones que generan los docentes en medios o revistas regionales o nacionales en las materias de su competencia.	Índice de publicaciones docentes Número de docentes UNAP que publican de manera periódica en revistas de corriente principal	Número	Aumentar en un 2% anual	VRIIP
	UTILIZAR DE MANERA EFICIENTE LA INFRAESTRUCTURA DE LA UNIVERSIDAD	Uso efectivo de espacios	Este indicador pretende establecer la medición respecto a la utilización efectiva de las aulas disponibles en la Universidad	<i>M2 utilizados en actividades académicas/m2 totales de la institución</i>	Tasa	Sobre el 60%	VRAF
	DISPONER DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	Generación de reportes de gestión	Busca medir el nivel de incorporación de reportes consolidados con información necesaria para la toma de decisiones al interior de las facultades y sedes de la UNAP por parte del nivel central, con el propósito de consolidar un SIG institucional.	<i>Número de SIG implementados/ Total de SIG identificados</i>	Tasa	100%	VRAF

MODELOS DE GESTIÓN

Para dar respuesta a la Visión Institucional, y con el fin de mejorar la gestión de la Universidad, se han actualizado las 8 líneas de gestión, transformándose estas, en 7 Modelos de Gestión, guardando cada modelo, relación con las estrategias y objetivos ya señalados.

Tabla 9: Modelo de Gestión de Pregrado

Perspectiva	Institucionales		
	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Comunidad	Mejorar continuamente en los indicadores de calidad universitaria	Años de Acreditación: Número de años de acreditación Institucional en el periodo de evaluación	2do tramo según CNA.
		Áreas Acreditadas: Número de áreas acreditadas	3 o más áreas
		Grado de Satisfacción Egresados: Nivel de Satisfacción de los Egresados según aplicación de encuesta a informantes clave	70%, o superior a línea base
		Grado de Satisfacción Empleadores: Nivel de Satisfacción de los Empleadores según aplicación de encuesta a informantes clave	70%, o superior a línea base
	Posicionar a la UNAP a nivel local a partir de	N° de apariciones de impacto académico en medios de comunicación de nivel regional y nacional.	Regional: Aumentar en un 10% respecto al año anterior.
			Nacional: Aparición trimestral en medios de comunicación de cobertura nacional. (4 apariciones al año)
		Número de servicios demandados	Aumento del 10% anual
		Número de postulaciones PSU en 1ra, 2da y 3ra preferencia.	Aumentar en un 10% respecto al período anterior
		Número de grupos de interés con representación UNAP	Aumento del 3% en N° de grupos de interés en que se participa.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Estudiantes	Otorgar un ambiente universitario que tenga a los estudiantes al centro de la gestión institucional	Grado Satisfacción Estudiantes: Nivel de Satisfacción de los Estudiantes según aplicación de encuesta a informantes clave	> 70% anual
		Índice de Reclamos SERNAC: (Número de Reclamos SERNAC en el año / Matrícula Total del año) x 1000	Menor que el índice promedio de las Universidades
		Porcentaje de Respuesta a Reclamos SERNAC: Número de Reclamos SERNAC con respuesta / Número Total Reclamos SERNAC en el año	> 80% anual
		Índice de Reclamos OIRS-UNAP: (Número de Reclamos OIRS-UNAP en el año / Matrícula Total del año) x 1000	Disminuir un 10% respecto al año anterior
		Porcentaje de Respuesta a Reclamos SERNAC: Número de Reclamos OIRS-UNAP con respuesta / Número Total Reclamos OIRS-UNAP en el año	> 80% anual
	Potenciar la formación técnica y profesional de la UNAP como Universidad estatal	Índice de tiempo de titulación PSU: $\frac{\sum_{i=1}^n \text{Cantidad de semestres promedios para titulación de carrera } i}{\sum_{i=1}^n \text{Número de semestres de carrera}}$	Disminuir en un 5% anual
		Índice de retención primer año: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Alumnos matriculados segundo año cohorte "n" } i}{\text{Alumnos matriculados primer año cohorte "n" }} \times 100$	Aumentar en un 5% respecto al año anterior
		Índice de titulación oportuna $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Alumnos titulados por cohorte } i}{\text{Alumnos totales cohorte}} \times 100$	Aumentar en un 5% respecto al año anterior
		Porcentaje de titulados en emplearse durante los primeros 6 meses	Aumentar en un 3% anual

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Estudiantes	Afianzar una oferta atractiva en las área de interés local, regional y nacional	Efectividad de la oferta UNAP - PSU: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Matricula alcanzada en el periodo } i}{\text{Total de cupos ofrecidos en el periodo por la UNAP}} \times 100$	100% de efectividad
	Asegurar apoyo integral en la formación de los estudiantes de la Universidad	Índice de beneficios estudiantiles: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Estudiantes regulares con beneficios estudiantiles } i}{\text{Estudiantes regulares que requieren beneficios}} \times 100$	Mantener al menos un 90%
		Pasantías internacionales Número de Estudiantes de programas de formación curricular en actividades de programas de Universidades extranjeras /Total de postulantes a estos programas	Aumentar un 5% anual
		Participación en redes de colaboración internacional	Aumentar un 5% anual
		Pasantías nacionales Participación en redes de colaboración nacional	Aumentar un 5% anual
		Número de Estudiantes de programas de formación curricular en actividades de programas de Universidades nacionales /Total de postulantes a estos programas	Aumentar un 5% anual
		Número de actividades o programas relacionados con pueblos originarios	Aumentar un 5% anual
		Movilidad social PSU: Renta promedio egresado/Renta promedio padres	2

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Procesos	Asegurar altos estándares de calidad en todos los procesos formativos	Índice de carreras Pregrado PSU acreditadas: Número de carreras Pregrado PSU acreditadas / Número de carreras Pregrado PSU acreditables	100% al año 2020
		Seguimiento de Planes de Mejoramiento: Número de Planes de Mejoramiento controlados / Número Total de Planes de Mejoramiento	100% anual
	Fortalecer grado de relación con los futuros alumnos y ex alumnos de la UNAP	Actividades UNAP con potenciales estudiantes: Número de actividades desarrolladas durante el periodo para vincularse con potenciales estudiantes	Aumentar en 1% anual
		Número de participantes	Aumentar en 3% anual
		Actividades con exalumnos UNAP : Número de actividades desarrolladas durante el periodo para vincularse con exalumnos	Aumentar en un 5% cada año respecto al año anterior
		Número de participantes	Aumentar en un 10% anual
	Asegurar la gestión de los procesos claves de la UNAP	Seguimiento de Procesos Clave: Número de Aspectos Clave Auditados / Número Total de Aspectos Clave	100% anual

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Financiera	Implementar gestión de objetivos por resultados	Excedentes del ejercicio anual: Monto de excedentes anuales logrado por la Universidad durante el periodo de evaluación	Aumentar en un 5% respecto al año anterior
		Tasa de reinversión $\frac{\text{Monto de excedentes reinvertidos}}{\text{Total de excedentes obtenidos en el periodo}}$	Aumentar en un 10% respecto al año anterior
	Consolidar la viabilidad financiera de la Universidad	Margen operacional: $\frac{\text{Resultados operacionales}}{\text{Ingreso operacionales totales}}$	Aumentar en un 0,5% respecto al año anterior
		Razón circulante : $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Mantener 1.0 – 1,4
		EBITDA: <i>Resultados antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización</i>	Aumentar en 5% respecto al año anterior
		ROA: $\frac{\text{Resultados utilidad}}{\text{Activos totales}}$	Aumentar en un 0,4 % anual
		Índice de incorporación de nuevos recursos : $\frac{\text{Monto de recursos nuevos incorporados a la gestión de la UNAP}}{\text{Total de presupuesto UNAP}} \times 100$	Aumentar en un 0,4% respecto al año anterior

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de recursos necesarios para el desarrollo de la Universidad	Brecha infraestructura y recursos: $\frac{\text{Requerimientos de infraestructura y recursos para el periodo concretados}}{\text{Total de requerimientos en infraestructura y recursos para el periodo}} \times 100$	Aumentar en un 15% anual
	Atraer talentos docentes	$\frac{\text{Número de académicos que asiste a capacitaciones}}{\text{Número total de académicos}}$	Aumentar en un 5% anual
		Índice de formación del estamento académico: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Academicos JCE con grado académico } i}{\text{Total de academicos JCE}} \times 100$	Aumentar en un 8% anual
		Grado de Satisfacción de Académicos: Nivel de Satisfacción de los Académicos según aplicación de encuesta a informantes clave	> 70% anual
		Grado de Satisfacción de Administrativos: Nivel de Satisfacción de los Administrativos según aplicación de encuesta a informantes clave	> 70% anual
	Gestionar el conocimiento en la UNAP	Índice de publicaciones docentes Número de docentes UNAP que publican de manera periódica en revistas de corriente principal	Aumentar en un 2% anual
	Utilizar de manera eficientemente la infraestructura de la Universidad	$\frac{\text{M}^2 \text{ utilizados en actividades académicas}}{\text{m}^2 \text{ totales de la institución}}$	Sobre el 60%
	Disponer de sistemas de información para la toma de decisiones	$\frac{\text{Número de SIG implementados}}{\text{Total de SIG identificados}}$	100%

Tabla 10: Modelo de Gestión de Posgrados y Diplomados

Perspectiva	Institucionales		
	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Comunidad	Mejorar continuamente en los indicadores de calidad universitaria	Años de Acreditación: Número de años de acreditación Institucional en el periodo de evaluación	2do tramo según CNA.
		Áreas Acreditadas: Número de áreas acreditadas	3 o más áreas
		Grado de Satisfacción Egresados: Nivel de Satisfacción de los Egresados según aplicación de encuesta a informantes clave	70%, o superior a línea base
		Grado de Satisfacción Empleadores: Nivel de Satisfacción de los Empleadores según aplicación de encuesta a informantes clave	70%, o superior a línea base
	Posicionar a la UNAP a nivel local a partir de cada uno de sus campus	N° de apariciones de impacto académico en medios de comunicación de nivel regional y nacional.	Regional: Aumentar en un 10% respecto al año anterior.
			Nacional: Aparición trimestral en medios de comunicación de cobertura nacional. (4 apariciones al año)
		Número de servicios demandados	Aumento del 10% anual
Número de grupos de interés con representación UNAP	Aumento del 3% en N° de grupos de interés en que se participa.		
Estudiantes	Afianzar una oferta atractiva en las área de interés local, regional y nacional	Efectividad de la oferta UNAP - postgrado: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Matricula alcanzada en el periodo } i}{\text{Total de cupos ofrecidos en el periodo por la UNAP}} \times 100$	100% de efectividad

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Procesos	Asegurar altos estándares de calidad en todos los procesos formativos	Índice de programas de Postgrados acreditados: Número de programas de Postgrado acreditadas / Número de programas de Postgrado acreditables	75% al año 2020
		Seguimiento de Planes de Mejoramiento: Número de Planes de Mejoramiento controlados / Número Total de Planes de Mejoramiento	100% anual
	Mejorar la presencia referencial de la institución a nivel local, regional y nacional	Vinculación formal UNAP: Número de convenios vigentes	Aumentar en un 5% cada año respecto al año anterior
	Fortalecer el grado de relación con los futuros alumnos y ex alumnos de la UNAP	Actividades UNAP con potenciales estudiantes: Número de actividades desarrolladas durante el periodo para vincularse con potenciales estudiantes	Aumentar en 1% anual
		Número de participantes	Aumentar en 3% anual
		Actividades con exalumnos UNAP : Número de actividades desarrolladas durante el periodo para vincularse con egresados	Aumentar en un 5% cada año respecto al año anterior
	Número de participantes	Aumentar en un 10% anual	
Asegurar la gestión de los procesos claves de la UNAP	Seguimiento de Procesos Clave: Número de Aspectos Clave Auditados / Número Total de Aspectos Clave	100% anual	
Financiera	Implementar gestión de objetivos por resultados	Excedentes del ejercicio anual: Monto de excedentes anuales logrado por la Universidad durante el periodo de evaluación	Aumentar en un 5% respecto al año anterior
		Tasa de reinversión $\frac{\text{Monto de excedentes reinvertidos}}{\text{Total de excedentes obtenidos en el periodo}}$	Aumentar en un 10% respecto al año anterior

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Financiera	Consolidar la viabilidad financiera de la Universidad	Margen operacional: $\frac{\text{Resultados operacionales}}{\text{Ingreso operacionales totales}}$	Aumentar en un 0,5% respecto al año anterior
		Razón circulante : $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Mantener 1.0 – 1,4
		EBITDA: <i>Resultados antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización</i>	Aumentar en 5% respecto al año anterior
		ROA: $\frac{\text{Resultados utilidad}}{\text{Activos totales}}$	Aumentar en un 0,4 % anual
		Índice de incorporación de nuevos recursos : $\frac{\text{Monto de recursos nuevos incorporados a la gestión de la UNAP}}{\text{Total de presupuesto UNAP}} \times 100$	Aumentar en un 0,4% respecto al año anterior
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de recursos necesarios para el desarrollo de la Universidad	Brecha infraestructura y recursos: $\frac{\text{Requerimientos de infraestructura y recursos para el periodo concretados}}{\text{Total de requerimientos en infraestructura y recursos para el periodo}} \times 100$	Aumentar en un 15% anual
		Estándar de espacios diplomados y postgrados: Metros cuadrados construidos durante el período con estándar para diplomados y postgrados	Aumentar en un 5% anual

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Aprendizaje y Crecimiento	Atraer talentos Académicos a la UNAP	<i>Número de académicos que asiste a capacitaciones / Número total de académicos</i>	Aumentar en un 5% anual
		Índice de formación del estamento académico: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Academicos JCE con grado académico } i}{\text{Total de academicos JCE}} \times 100$	Aumentar en un 8% anual
		Grado de Satisfacción de Académicos: Nivel de Satisfacción de los Académicos según aplicación de encuesta a informantes clave	> 70% anual
		Grado de Satisfacción de Administrativos: Nivel de Satisfacción de los Administrativos según aplicación de encuesta a informantes clave	> 70% anual
	Disponer de sistemas de información para la toma de decisiones	Número de SIG implementados/ Total de SIG identificados	100%

Tabla 11: Modelo de Gestión de Investigación

Perspectiva	Institucionales		
	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Comunidad	Mejorar continuamente en los indicadores de calidad universitaria	Años de Acreditación: Número de años de acreditación Institucional en el periodo de evaluación	2do tramo según CNA.
		Áreas Acreditadas: Número de áreas acreditadas	3 o más áreas
	Fortalecer la I+D+i+e en los procesos formativos de la Universidad	Productividad científica: Número de publicaciones	100 o superior
		Propiedad intelectual: Número de patentes presentadas	una por año
		Proyectos adjudicados: Número de proyectos de investigación adjudicados	Aumentar en un 10% cada año
		Nivel de emprendimientos: Número de emprendimientos	uno al año
Contribuir al cumplimiento de los desafíos presentes en las Estrategia de Desarrollo Regional	N° de actividades académicas con impacto local, regional y nacional	Aumentar en un 10% anual	
Procesos	Estimular la generación y aplicación de conocimiento científico en áreas prioritarias de apoyo al desarrollo regional y nacional	Proyectos adjudicados vinculados a la ERD: Número de proyectos FIC y FNDR	Aumentar en un 25%
	Mejorar la presencia referencial de la institución a nivel local, regional y nacional	Vinculación formal UNAP: Número de convenios vigentes	Aumentar en un 5% cada año respecto al año anterior
		Asesorías UNAP: Número asesorías realizadas por la UNAP para temas relevantes de la EDR	Aumentar en un 5% cada año respecto al año anterior
	Asegurar la gestión de los procesos claves de la UNAP	Seguimiento de Procesos Clave: Número de Aspectos Clave Auditados / Número Total de Aspectos Clave	100% anual

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Financiera	Implementar gestión de objetivos por resultados	Excedentes del ejercicio anual: Monto de excedentes anuales logrado por la Universidad durante el periodo de evaluación	Aumentar en un 5% respecto al año anterior
		Tasa de reinversión $\frac{\text{Monto de excedentes reinvertidos}}{\text{Total de excedentes obtenidos en el periodo}}$	Aumentar en un 10% respecto al año anterior
	Consolidar la viabilidad financiera de la Universidad	Margen operacional: $\frac{\text{Resultados operacionales}}{\text{Ingreso operacionales totales}}$	Aumentar en un 0,5% respecto al año anterior
		Razón circulante : $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Mantener 1.0 – 1,4
		EBITDA: Resultados antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización	Aumentar en 5% respecto al año anterior
		ROA: $\frac{\text{Resultados utilidad}}{\text{Activos totales}}$	Aumentar en un 0,4 % anual
Índice de incorporación de nuevos recursos : $\frac{\text{Monto de recursos nuevos incorporados a la gestión de la UNAP}}{\text{Total de presupuesto UNAP}} \times 100$	Aumentar en un 0,4% respecto al año anterior		

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta	
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de recursos necesarios para el desarrollo de la Universidad	Brecha infraestructura y recursos: $\frac{\text{Requerimientos de infraestructura y recursos para el periodo concretados}}{\text{Total de requerimientos en infraestructura y recursos para el periodo}} \times 100$	Aumentar en un 15% anual	
	Utilizar de manera eficientemente la infraestructura de la Universidad	M2 utilizados en actividades académicas/m2 totales de la institución	Sobre el 60%	
	Atraer talentos académicos	Número de académicos que asiste a capacitaciones / Número total de académicos		Aumentar en un 5% anual
		Índice de formación del estamento académico: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Academicos JCE con grado académico } i}{\text{Total de academicos JCE}} \times 100$		Aumentar en un 8% anual
		Grado de Satisfacción de Académicos: Nivel de Satisfacción de los Académicos según aplicación de encuesta a informantes clave		> 70% anual
	Grado de Satisfacción de Administrativos: Nivel de Satisfacción de los Administrativos según aplicación de encuesta a informantes clave		> 70% anual	
	Gestionar el conocimiento en la UNAP	Índice de publicaciones docentes Número de docentes UNAP que publican de manera periódica en revistas de corriente principal		Aumentar en un 2% anual
Disponer de sistemas de información para la toma de decisiones	$\frac{\text{Número de SIG implementados}}{\text{Total de SIG identificados}}$		100%	

Tabla 12: Modelo de Gestión de Trabajador

Perspectiva	Institucionales		
	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Comunidad	Mejorar continuamente en los indicadores de calidad universitaria	Años de Acreditación: Número de años de acreditación Institucional en el periodo de evaluación	2do tramo según CNA.
		Áreas Acreditadas: Número de áreas acreditadas	3 o más áreas
		Grado de Satisfacción Egresados: Nivel de Satisfacción de los Egresados según aplicación de encuesta a informantes clave	70%, o superior a línea base
		Grado de Satisfacción Empleadores: Nivel de Satisfacción de los Empleadores según aplicación de encuesta a informantes clave	70%, o superior a línea base
	Contribuir al cumplimiento de los desafíos presentes en las Estrategias Regionales de Desarrollo	Nº de actividades académicas con impacto local, regional y nacional	Aumentar en un 10% anual
		Número de profesionales que se insertan al mundo laboral en la región.	Aumentar en un 20%
	Posicionar a la UNAP a nivel local a partir de cada una de sus Sedes	Nº de apariciones de impacto académico en medios de comunicación de nivel regional y nacional.	Regional: Aumentar en un 10% respecto al año anterior.
			Nacional: Aparición trimestral en medios de comunicación de cobertura nacional. (4 apariciones al año)
		Número de servicios demandados	Aumento del 10% anual
	Número de grupos de interés con representación UNAP	Aumento del 3% en Nº de grupos de interés en que se participa.	

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Estudiantes	Otorgar un ambiente universitario que tenga a los estudiantes al centro de la Gestión Institucional	Grado Satisfacción Estudiantes: Nivel de Satisfacción de los Estudiantes según aplicación de encuesta a informantes clave	> 70% anual
		Índice de Reclamos SERNAC: (Número de Reclamos SERNAC en el año / Matrícula Total del año) x 1000	Menor que el índice promedio de las Universidades
		Porcentaje de Respuesta a Reclamos SERNAC: Número de Reclamos SERNAC con respuesta / Número Total Reclamos SERNAC en el año	> 80% anual
		Índice de Reclamos OIRS-UNAP: (Número de Reclamos OIRS-UNAP en el año / Matrícula Total del año) x 1000	Disminuir un 10% respecto al año anterior
		Porcentaje de Respuesta a Reclamos SERNAC: Número de Reclamos OIRS-UNAP con respuesta / Número Total Reclamos OIRS-UNAP en el año	> 80% anual
	Potenciar la formación técnica y profesional de la UNAP como Universidad Estatal	Índice de tiempo de titulación Pregrado Trabajador:: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Cantidad de semestres promedios para titulación de carrera } i}{\text{Número de semestres de carrera}}$	Disminuir en un 5% anual
		Índice de retención primer año: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Alumnos matriculados segundo año cohorte "n" } i}{\text{Alumnos matriculados primer año cohorte "n"}} \times 100$	Aumentar en un 5% respecto al año anterior
		Índice de titulación oportuna $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Alumnos titulados por cohorte } i}{\text{Alumnos totales cohorte}} \times 100$	Aumentar en un 5% respecto al año anterior
	Afianzar una oferta atractiva en las área de interés local, regional y nacional	Efectividad de la oferta UNAP - trabajador: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Matricula alcanzada en el periodo } i}{\text{Total de cupos ofrecidos en el periodo por la UNAP}} \times 100$	100% de efectividad

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Procesos	Optimizar las funciones administrativas y de soporte del quehacer institucional al servicio de las Unidades Académicas y Estudiantes	Índice de actualización procesos claves: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Procesos actualizados } i}{\text{Total de procesos claves definidos}} \times 100$	Aumentar en un 5% respecto al año anterior
	Asegurar altos estándares de calidad en todos los procesos formativos	Índice de carreras Pregrado Trabajadores acreditadas: Número de carreras Pregrado Trabajadores acreditadas / Número de carreras Pregrado Trabajadores acreditables	75% al año 2020
		Seguimiento de Planes de Mejoramiento: Número de Planes de Mejoramiento controlados / Número Total de Planes de Mejoramiento	100% anual
		Vinculación formal UNAP: Número de convenios vigentes	Aumentar en un 5% cada año respecto al año anterior
	Fortalecer el grado de relación con los futuros alumnos y ex alumnos de la UNAP	Actividades UNAP con potenciales estudiantes: Número de actividades desarrolladas durante el periodo para vincularse con potenciales estudiantes	Aumentar en 1% anual
		Número de participantes	Aumentar en 3% anual
		Actividades con exalumnos UNAP : Número de actividades desarrolladas durante el periodo para vincularse con egresados	Aumentar en un 5% cada año respecto al año anterior
		Número de participantes	Aumentar en un 10% anual
	Asegurar la gestión de los procesos claves de la UNAP	Seguimiento de Procesos Clave: Número de Aspectos Clave Auditados / Número Total de Aspectos Clave	100% anual

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Financiera	Implementar gestión de objetivos por resultados	Excedentes del ejercicio anual: Monto de excedentes anuales logrado por la Universidad durante el periodo de evaluación	Aumentar en un 5% respecto al año anterior
		Tasa de reinversión $\frac{\text{Monto de excedentes reinvertidos}}{\text{Total de excedentes obtenidos en el periodo}}$	Aumentar en un 10% respecto al año anterior
	Consolidar la viabilidad financiera de la Universidad	Margen operacional: $\frac{\text{Resultados operacionales}}{\text{Ingreso operacionales totales}}$	Aumentar en un 0,5% respecto al año anterior
		Razón circulante : $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Mantener 1.0 – 1,4
		EBITDA: Resultados antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización	Aumentar en 5% respecto al año anterior
		ROA: $\frac{\text{Resultados utilidad}}{\text{Activos totales}}$	Aumentar en un 0,4 % anual
		Índice de incorporación de nuevos recursos : $\frac{\text{Monto de recursos nuevos incorporados a la gestión de la UNAP}}{\text{Total de presupuesto UNAP}} \times 100$	Aumentar en un 0,4% respecto al año anterior

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de recursos necesarios para el desarrollo de la Universidad	Brecha infraestructura y recursos: $\frac{\text{Requerimientos de infraestructura y recursos para el periodo concretados}}{\text{Total de requerimientos en infraestructura y recursos para el periodo}} \times 100$	Aumentar en un 15% anual
	Utilizar de manera eficiente la infraestructura de la Universidad	M2 utilizados en actividades académicas/m2 totales de la institución	Sobre el 60%
	Disponer de sistemas de información para la toma de decisiones	Número de SIG implementados/ Total de SIG identificados	100%

Tabla 13: Modelo de Gestión de Carreras Técnicas

Perspectiva	Institucionales		
	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Comunidad	Mejorar continuamente en los indicadores de calidad	Años de Acreditación: Número de años de acreditación Institucional en el periodo de evaluación	2do tramo según CNA.
		Áreas Acreditadas: Número de áreas acreditadas	3 o más áreas
		Grado de Satisfacción Egresados: Nivel de Satisfacción de los Egresados según aplicación de encuesta a informantes clave	70%, o superior a línea base
		Grado de Satisfacción Empleadores: Nivel de Satisfacción de los Empleadores según aplicación de encuesta a informantes clave	70%, o superior a línea base
	Contribuir al cumplimiento de los desafíos presentes en las Estrategias Regionales de Desarrollo	Nº de actividades académicas con impacto local, regional y nacional	Aumentar en un 10% anual
		Número de profesionales que se insertan al mundo laboral en la región.	Aumentar en un 20%
	Posicionar a la UNAP a nivel local a partir de cada una de sus Sedes	Nº de apariciones de impacto académico en medios de comunicación de nivel regional y nacional.	Regional: Aumentar en un 10% respecto al año anterior.
			Nacional: Aparición trimestral en medios de comunicación de cobertura nacional. (4 apariciones al año)
		Número de servicios demandados	Aumento del 10% anual
	Número de grupos de interés con representación UNAP	Aumento del 3% en Nº de grupos de interés en que se participa.	

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Estudiantes	Otorgar un ambiente universitario que tenga a los estudiantes al centro de la Gestión Institucional	Grado Satisfacción Estudiantes: Nivel de Satisfacción de los Estudiantes según aplicación de encuesta a informantes clave	> 70% anual
		Índice de Reclamos SERNAC: (Número de Reclamos SERNAC en el año / Matrícula Total del año) x 1000	Menor que el índice promedio de las Universidades
		Porcentaje de Respuesta a Reclamos SERNAC: Número de Reclamos SERNAC con respuesta / Número Total Reclamos SERNAC en el año	> 80% anual
		Índice de Reclamos OIRS-UNAP: (Número de Reclamos OIRS-UNAP en el año / Matrícula Total del año) x 1000	Disminuir un 10% respecto al año anterior
		Porcentaje de Respuesta a Reclamos SERNAC: Número de Reclamos OIRS-UNAP con respuesta / Número Total Reclamos OIRS-UNAP en el año	> 80% anual
	Potenciar la formación técnica y profesional de la UNAP como Universidad estatal	Índice de tiempo de titulación Técnicos: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Cantidad de semestres promedios para titulación de carrera } i}{\text{Número de semestres de carrera}}$	Disminuir en un 5% anual
		Índice de retención primer año: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Alumnos matriculados segundo año cohorte "n" } i}{\text{Alumnos matriculados primer año cohorte "n" }} \times 100$	Aumentar en un 5% respecto al año anterior
		Índice de titulación oportuna $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Alumnos titulados por cohorte } i}{\text{Alumnos totales cohorte}} \times 100$	Aumentar en un 5% respecto al año anterior
		Porcentaje de titulados en emplearse durante los primeros 6 meses:	Aumentar en un 3% anual
	Afianzar una oferta atractiva en las áreas de interés local, regional y nacional	Efectividad de la oferta UNAP - técnicos $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Matricula alcanzada en el periodo } i}{\text{Total de cupos ofrecidos en el periodo por la UNAP}} \times 100$	100% de efectividad

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Estudiantes	Asegurar apoyo integral en la formación de los estudiantes de la Universidad	Índice de beneficios estudiantiles: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Estudiantes regulares con beneficios estudiantiles } i}{\text{Estudiantes regulares que requieren beneficios}} \times 100$	Mantener al menos un 90%
		Número de actividades o programas relacionados con pueblos originarios	Aumentar un 5% anual
		Movilidad Social Técnicos: $((\text{Renta final} - \text{renta inicial}) / (\text{renta inicial})) \times 100$	Aumentar en un 25%
Procesos	Optimizar las funciones administrativas y de soporte del quehacer institucional al servicio de las Unidades Académicas y Estudiantes	Índice de actualización procesos claves $\sum_{i=1}^n \frac{\text{Procesos actualizados } i}{\text{Total de procesos claves definidos}} \times 100$	Aumentar en un 5% respecto al año anterior
	Asegurar altos estándares de calidad en todos los procesos formativos	Índice de carreras Técnicas acreditadas: Número de carreras Técnicas acreditadas / Número de carreras Técnicas acreditables	75% al año 2020
		Seguimiento de Planes de Mejoramiento: Número de Planes de Mejoramiento controlados / Número Total de Planes de Mejoramiento	100% anual
	Mejorar la presencia referencial de la institución a nivel local, regional y nacional	Vinculación formal UNAP: Número de convenios vigentes	Aumentar en un 5% cada año respecto al año anterior
	Fortalecer el grado de relación con los futuros alumnos y ex alumnos de la UNAP	Actividades UNAP con potenciales estudiantes: Número de actividades desarrolladas durante el periodo para vincularse con potenciales estudiantes	Aumentar en 1% anual
		Número de participantes	Aumentar en 3% anual
		Actividades con exalumnos UNAP : Número de actividades desarrolladas durante el periodo para vincularse con egresados	Aumentar en un 5% cada año respecto al año anterior
		Número de participantes	Aumentar en un 10% anual
Asegurar la gestión de los procesos claves de la UNAP	Seguimiento de Procesos Clave: Número de Aspectos Clave Auditados / Número Total de Aspectos Clave	100% anual	

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Financiera	Implementar gestión de objetivos por resultados	Excedentes del ejercicio anual: Monto de excedentes anuales logrado por la Universidad durante el periodo de evaluación	Aumentar en un 5% respecto al año anterior
		Tasa de reinversión $\frac{\text{Monto de excedentes reinvertidos}}{\text{Total de excedentes obtenidos en el periodo}}$	Aumentar en un 10% respecto al año anterior
	Consolidar la viabilidad financiera de la Universidad	Margen operacional: $\frac{\text{Resultados operacionales}}{\text{Ingreso operacionales totales}}$	Aumentar en un 0,5% respecto al año anterior
		Razón circulante : $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Mantener 1.0 – 1,4
		EBITDA: Resultados antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización	Aumentar en 5% respecto al año anterior
ROA: $\frac{\text{Resultados utilidad}}{\text{Activos totales}}$	Aumentar en un 0,4 % anual		
		Índice de incorporación de nuevos recursos : $\frac{\text{Monto de recursos nuevos incorporados a la gestión de la UNAP}}{\text{Total de presupuesto UNAP}} \times 100$	Aumentar en un 0,4% respecto al año anterior
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de recursos necesarios para el desarrollo de la Universidad	Brecha infraestructura y recursos: $\frac{\text{Requerimientos de infraestructura y recursos para el periodo concretados}}{\text{Total de requerimientos en infraestructura y recursos para el periodo}} \times 100$	Aumentar en un 15% anual
	Utilizar de manera eficiente la infraestructura de la Universidad	<i>M2 utilizados en actividades académicas/m2 totales de la institución</i>	Sobre el 60%
	Disponer de sistemas de información para la toma de decisiones	<i>Número de SIG implementados/ Total de SIG identificados</i>	100%

Tabla 14: Modelo de Gestión de Asesorías

Perspectiva	Institucionales		
	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Comunidad	Posicionar a la UNAP a nivel local a partir de cada una de sus Sedes	Nº de apariciones de impacto académico en medios de comunicación de nivel regional y nacional.	Regional: Aumentar en un 10% respecto al año anterior. Nacional: Aparición trimestral en medios de comunicación de cobertura nacional. (4 apariciones al año)
		Número de servicios demandados	Aumento del 10% anual
		Número de grupos de interés con representación UNAP	Aumento del 3% en Nº de grupos de interés en que se participa.
Procesos	Mejorar la presencia referencial de la institución a nivel local, regional y nacional	Vinculación formal UNAP: Número de convenios vigentes	Aumentar en un 5% cada año respecto al año anterior
		Asesorías UNAP: Número asesorías realizadas por la UNAP para temas relevantes de la EDR	Aumentar en un 5% cada año respecto al año anterior
Financiera	Implementar gestión de objetivos por resultados	Excedentes del ejercicio anual: Monto de excedentes anuales logrado por la Universidad durante el periodo de evaluación	Aumentar en un 5% respecto al año anterior
		Tasa de reinversión <i>$\frac{\text{Monto de excedentes reinvertidos}}{\text{Total de excedentes obtenidos en el periodo}}$</i>	Aumentar en un 10% respecto al año anterior

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Financiera	Consolidar la viabilidad financiera de la Universidad	Margen operacional: $\frac{\text{Resultados operacionales}}{\text{Ingreso operacionales totales}}$	Aumentar en un 0,5% respecto al año anterior
		Razón circulante : $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Mantener 1.0 – 1,4
		EBITDA: Resultados antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización	Aumentar en 5% respecto al año anterior
		ROA: $\frac{\text{Resultados utilidad}}{\text{Activos totales}}$	Aumentar en un 0,4 % anual
		Índice de incorporación de nuevos recursos : $\frac{\text{Monto de recursos nuevos incorporados a la gestión de la UNAP}}{\text{Total de presupuesto UNAP}} \times 100$	Aumentar en un 0,4% respecto al año anterior

Tabla 15: Modelo de Gestión de Tecnología, Emprendimiento e Innovación

Perspectiva	Institucionales		
	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Comunidad	Fortalecer la I+D+I+e en los procesos formativos y de vinculación	Productividad científica: Número de publicaciones	100 o superior
		Propiedad intelectual: Número de patentes presentadas	una por año
		Proyectos adjudicados: Número de proyectos de investigación adjudicados	Aumentar en un 10% cada año
		Nivel de emprendimientos: Número de emprendimientos	uno al año
	Contribuir al cumplimiento de los desafíos presentes en las Estrategias Regionales de Desarrollo	N° de actividades académicas con impacto local, regional y nacional	Aumentar en un 10% anual
	Posicionar a la UNAP a nivel local a partir de cada una de sus Sedes	N° de apariciones de impacto académico en medios de comunicación de nivel regional y nacional.	Regional: Aumentar en un 10% respecto al año anterior.
			Nacional: Aparición trimestral en medios de comunicación de cobertura nacional. (4 apariciones al año)
Número de servicios demandados.		Aumento del 10% anual	
Número de grupos de interés con representación UNAP	Aumento del 3% en N° de grupos de interés en que se participa.		

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Procesos	Estimular la generación y aplicación de conocimiento científico en áreas prioritarias de apoyo al desarrollo regional y nacional	Proyectos adjudicados vinculados a la ERD: Número de proyectos FIC y FNDR	Aumentar en un 25%
	Mejorar la presencia referencial de la institución a nivel local, regional y nacional	Vinculación formal UNAP: Número de convenios vigentes	Aumentar en un 5% cada año respecto al año anterior
		Asesorías UNAP: Número asesorías realizadas por la UNAP para temas relevantes de la EDR	Aumentar en un 5% cada año respecto al año anterior
Financiera	Implementar gestión de objetivos por resultados	Excedentes del ejercicio anual: Monto de excedentes anuales logrado por la Universidad durante el periodo de evaluación	Aumentar en un 5% respecto al año anterior
		Tasa de reinversión $\frac{\text{Monto de excedentes reinvertidos}}{\text{Total de excedentes obtenidos en el periodo}}$	Aumentar en un 10% respecto al año anterior
	Consolidar la viabilidad financiera de la Universidad	Margen operacional: $\frac{\text{Resultados operacionales}}{\text{Ingreso operacionales totales}}$	Aumentar en un 0,5% respecto al año anterior
		Razón circulante : $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Mantener 1.0 – 1,4
		EBITDA: Resultados antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización	Aumentar en 5% respecto al año anterior
		ROA: $\frac{\text{Resultados utilidad}}{\text{Activos totales}}$	Aumentar en un 0,4 % anual
	Índice de incorporación de nuevos recursos : $\frac{\text{Monto de recursos nuevos incorporados a la gestión de la UNAP}}{\text{Total de presupuesto UNAP}} \times 100$	Aumentar en un 0,4% respecto al año anterior	

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de recursos necesarios para el desarrollo de la Universidad	Brecha infraestructura y recursos: $\frac{\text{Monto de excedentes reinvertidos}}{\text{Total de excedentes obtenidos en el periodo}}$	Aumentar en un 15% anual

CARTERA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

La cartera de iniciativas estratégicas de la UNAP se organiza de acuerdo a los Temas Estratégicos antes expuestos, buscando así establecer las iniciativas que contribuyan a dar cumplimiento a la Visión de futuro de la Universidad.

Figura 5: Descripción de Iniciativas Estratégicas Universidad Arturo Prat

