UNAP

UNIVERSIDAD ARTURO PRAT
DEL ESTADO DE CHILE

MODELO DE GESTIÓN

UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Dirección General de Análisis y Planificación

PRESENTACIÓN

La educación superior ha sido prioridad en la última década para Chile, con avances en cobertura, infraestructura y normativa; en este último punto se viene enfrentando una reforma importante a través de la ley 20.501, la cual impulsa mejores estándares en materia de aseguramiento de la calidad, e invita a las instituciones a proyectar sus talentos para contribuir en ciencia y tecnología al país.

Las perspectivas de productividad a nivel mundial viven una incertidumbre que no se apreciaba desde la Gran Depresión, los problemas sociales y sanitarios han puesto en jaque a los paradigmas establecidos por lo que se requiere de mayor articulación por parte de las instituciones en los territorios para poder proyectar su desarrollo. El apoyo para dar continuidad al trabajo en red que han desarrollado las Universidades del Estado se hace cada vez más necesario para trazar mejores resultados que las acciones individuales, situación que permite dar cohesión a los esfuerzos institucionales y de la red de las universidades estatales.

El aporte de la Unidad de Desarrollo Institucional plantea la generación de un mecanismo que permita hacer seguimiento al logro de objetivos que sustenten y den viabilidad al plan estratégico, además de velar por la optimización de las relaciones institucionales para aprovechar las oportunidades que entregue el desarrollo de proyectos.

Antecedentes

I. Introducción

Las instituciones de Educación Superior son entidades que sostienen y empujan el desarrollo, están sometidas a nuevas legislaciones y deben demostrar altos estándares de calidad que atiendan el panorama actual, generando sustento y sostenibilidad en el corto-mediano-largo plazo.

La Unidad de Desarrollo Institucional, es una instancia que nace al alero de las oportunidades de incentivar proyectos, analizar su relación con la estrategia institucional y medir su impacto para la comunidad para aportar al progreso regional donde la institución está inserta.

Para desarrollar el área, se establece una estructura, compuesta por dos profesionales, cuyos cargos, profesiones y actividades principales, se destacan a continuación:

- Encargado de oficina, ingeniero comercial: Es responsable de la planificación y cumplimiento de objetivos de la oficina, debe distribuir la carga laboral incentivando la eficiencia y eficacia de la unidad. Administra el proceso de gestión de proyectos institucionales; identifica, analiza y evalúa las ideas de proyectos orientados al desarrollo de la institución, considerando su factibilidad y alineación con estrategias de desarrollo regional y nacional. En la coordinación territorial, planificará la ejecución de mesas público-privadas y de la sociedad civil para recopilar insumos de tendencias en el entorno con el fin de utilizarlas incentivar el desarrollo de iniciativas. Dentro de sus funciones debe identificar nuevas fuentes de financiamiento que sustenten el Plan Estratégico Institucional, optimizando las relaciones institucionales con organismos financiadores de proyectos.

Revisa los instrumentos diseñados por el equipo y genera actividades que contribuyan al cumplimiento de la misión institucional, entregando informes de resultado a la Dirección General de Análisis y Planificación.

- Profesional, sociólogo: Apoyo técnico a la gestión operativa de la oficina, aporta con el diseño de instrumentos metodológicos para la gestión operativa de la Unidad; analiza requisitos de las fuentes de financiamiento para estratificar postulaciones; ddesarrolla funciones de alineamiento estratégico, seguimiento y evaluación de proyectos. Coordinará la ejecución de mesas público-privadas y de la sociedad civil para recopilar insumos de tendencias en el entorno con el fin de utilizarlas para incentivar el desarrollo de iniciativas, además de ssistematizar y analizar información para efectos de retroalimentación institucional.

- Profesional, ingeniero en control de gestión, comercial, industrial o de carrera afín: Apoyo técnico a la gestión operativa de la oficina, aporta con la orientación de postulaciones a las Unidades Académicas y Administrativas, la búsqueda de fuentes de financiamiento, seguimiento y evaluación de proyectos. Prepara la logística para la ejecución de mesas público-privadas y de la sociedad civil para recopilar insumos de tendencias en el entorno con el fin de utilizarlas para incentivar el desarrollo de iniciativas, además de ssistematizar y analizar información para efectos de retroalimentación institucional.

Los proyectos institucionales tienen una serie de procedimientos, actores y sistemas definidos; existe un cambio importante referido a la modificación de la plataforma de la Vicerrectoría de Investigación e Innovación que concentraba el seguimiento de proyectos como los Fondos de Innovación para la Competitividad, entre otros, para incorporarlos en las unidades relacionadas y así empoderar la autonomía de las facultades, a través de la gestión de los oficiales administrativos de cada Unidad Académica.

Si bien hay definiciones para el seguimiento de proyectos, existen problemas asociados a cierta lentitud para la formalización de iniciativas, a estructuras de sistema demasiado rígidas que impiden hacer cambios pertinentes de forma efectiva, todas situaciones que hacen complejo mejorar el posicionamiento institucional para efectos de atraer recursos externos.

La Unidad de Desarrollo Institucional tiene el desafío de concentrar una gran cantidad de datos referente a los proyectos que se llevan con distintos actores públicos y privados, con el objetivo de medir el impacto en la gestión estratégica institucional, lo que se traduce en un trabajo intenso con la comunidad para el fortalecimiento de lazos entre academia, industria y ciudadanía. Para estos propósitos, la unidad requiere generar articulación interna y trabajo en el territorio.

Puntos Críticos en los Proyectos Institucionales

II. Situación Institucional

La Universidad Arturo Prat es una institución con presencia en varias regiones del país, tiene su Casa Central localizada en la ciudad de Iquique, Sede Victoria ubicada en la provincia de Malleco y cuatro Centros Docentes de Vinculación en las ciudades de Arica, Antofagasta, Calama y Santiago. El quehacer multifuncional de la universidad (docencia, formación de capital avanzado, investigación) se desarrolla principalmente en la Región de Tarapacá, donde se encuentra concentrada su capacidad de investigación científica. En las otras regiones señaladas, se promueve el constante desarrollo profesional de los ciudadanos por medio de una amplia oferta académica en diversas disciplinas, además de hacer esfuerzos importantes en materia de vinculación con el medio, todo lo anterior con el fin de impactar en el desarrollo de las zonas mencionadas.

La institución ha actualizado su estrategia evacuando el Plan Estratégico Institucional 2020-2025 (Anexo I), para estos fines ha desarrollado un despliegue considerando la opinión de especialistas relacionados a organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil a través de la metodología cualitativa en sesiones de espacio abierto; asimismo, se han efectuado encuestas al personal tanto administrativo como académico en cada una de las sedes y centros, insumos cuali-cuantitativos de los cuales se desprenden los siguientes temas estratégicos institucionales dispuestos en la Figura 1: Formación Integral del Estudiante; Manejo Eficiente de los Recursos, Procesos y Capacidades, Desarrollo de los Ejes Productivos a través del I+D+i+e y Aprendizaje y Crecimiento.

Figura 1, Estrategia Institucional

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2020-2025

La Dirección General de Análisis y Planificación depende de Rectoría, su función central es asesorar a los distintos estamentos de la universidad en la gestión estratégica institucional. Está compuesta por cuatro unidades, las que se definen a continuación: Planificación, Análisis, Coordinación y Desarrollo Institucional, las que gestionan diversos procesos de información y control para medir el desempeño organizacional. Como se señaló anteriormente, la universidad tiene presencia en varias zonas del país; por tanto, la dirección y sus equipos, tienen relación con todas las unidades académicas y administrativas en Casa Central, Sede Victoria y los Centros Docentes de Vinculación, situación que genera un desafío importante en materia de recopilación de datos, seguimiento y control, además de vinculación para desarrollar proyectos que impacten en la comunidad.

Detección de Iniciativas:

La universidad a través de sus unidades académicas y administrativas tiene la capacidad de generar una serie de proyectos de diversa índole, esta situación que es positiva en materia de I+D+i+e, requiere a su vez una articulación que permita hacer catastros de las distintas iniciativas que se trabajan con la comunidad y también para medir el cumplimiento de la misión institucional que éstas generan en los territorios.

Impacto Estratégico:

En el diagnóstico señalado anteriormente, se destaca el nuevo Plan Estratégico que se encuentra desplegando la institución; por tanto, la detección de iniciativas y su alineamiento estratégico, apunta a medir el grado de satisfacción del público objetivo y el cumplimiento de las metas institucionales. La ausencia de este tipo de mecanismos a nivel de estrategia evidencia la falta de bases informativas lo que dificulta una toma de decisiones a nivel directivo.

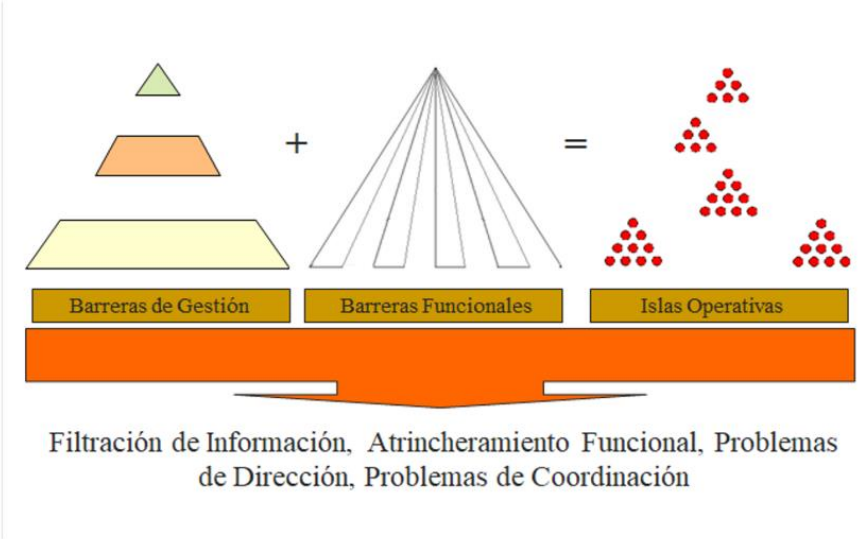
Fuentes de Financiamiento:

Uno de los principales enfoques en la estrategia institucional obedece a la gestión de recursos, por esta razón la generación de proyectos es una oportunidad de mejorar el posicionamiento institucional y de esta manera, atraer recursos externos para poder cumplir los objetivos dispuestos en el Plan Estratégico Institucional. Esta perspectiva pretende incentivar un ciclo virtuoso entre problemas industriales, sociales y productivos que a través de las capacidades institucionales se puedan resolver con ciencia, tecnología e investigación, generando valor a la articulación entre academia y los distintos actores sociales de los territorios.

Seguimiento:

Uno de los principales problemas proviene de la falta de articulación, ésta se produce debido al volumen de información, la cantidad de actores que deben vincularse, y a las dificultades de una organización jerarquizada y poco flexible que impiden muchas veces la innovación, la universidad sufre de algunos de estos “defectos de construcción” que no posibilitan el aprendizaje organizacional, como se refleja en la Figura 2. Estas son generadas mediante la sumatoria de barreras de gestión, barreras funcionales que producen islas operativas las cuales reproducen la filtración de información, el atrincheramiento funcional, problemas de dirección y problemas de coordinación, los cuales requerirán del equipo, esfuerzos de articulación en la Universidad en su interna, para que el medio externo, representado en organismos públicos y privados, puedan percibir los resultados del modelo educativo institucional:

Figura 2, Defectos de Construcción de la Jerarquía



Fuente: Hörmann, G.; Tiby, C. en Little, A.D., 1991; Friedmann, R., 2004.

Las islas operativas dificultan el seguimiento armónico de proyectos, los cuales se encuentran presentes en diversas unidades académicas y administrativas de la institución con evidentes problemas de cohesión intersectorial. La universidad tiene 3 sistemas que confluyen en la gestión de proyectos institucionales, por una parte, se tiene el sistema GEDO Proyectos que indica la formalización de las iniciativas, a través de flujos de información y aprobaciones de los distintos actores institucionales para la emisión del decreto respectivo, en este paso se revisan las glosas presupuestarias y se generan los códigos de gestión para que operen los proyectos, además del análisis técnico y normativo.

Para efectos de acompañamiento y análisis de flujos de información, existen dos sistemas que operan simultáneamente: el sistema VRII y el sistema GPS, estos *softwares* permiten revisar las actividades comprometidas en los proyectos y disponer de acciones para gestionar su cumplimiento.

III. Síntesis del Problema

La necesidad de catastrar todas las iniciativas, entrega un desafío importante que requiere una plataforma que concentre toda la información de proyectos a nivel institucional, para esta situación se requiere de un *software* (o una adaptación de alguno existente) que lea aspectos de la formulación y permita generar su enlace con los temas estratégicos mencionados en la Situación Institucional, además de la cohesión de los sistemas de información, gestión y seguimiento de proyectos para fomentar la integración de insumos informativos, de manera transversal en la universidad. Asimismo, el seguimiento tiene aristas relevantes como el control de actividades y su cumplimiento; sin embargo, no basta sólo con el diseño de un método de seguimiento toda vez que la institución tiene problemas de comunicación en su estructura. Por lo tanto, tener organizadas las áreas de crecimiento e incentivar su despliegue en el territorio es otro de los propósitos a los cuales se debe transitar; este tipo de objetivos exige profesionales e investigadores conectados a la realidad territorial, oficiales administrativos capacitados y empoderados del proceso,

estandarización financiera e incentivos económicos puestos estratégicamente para hacer hincapié en el impacto de las actividades.

Las acciones descritas, servirán de base para comprobar el cumplimiento del Plan Estratégico, el posicionamiento institucional, la atracción de fondos externos y la toma de decisiones en aspectos críticos para la universidad.

Modelo de Gestión Unidad de Desarrollo Institucional

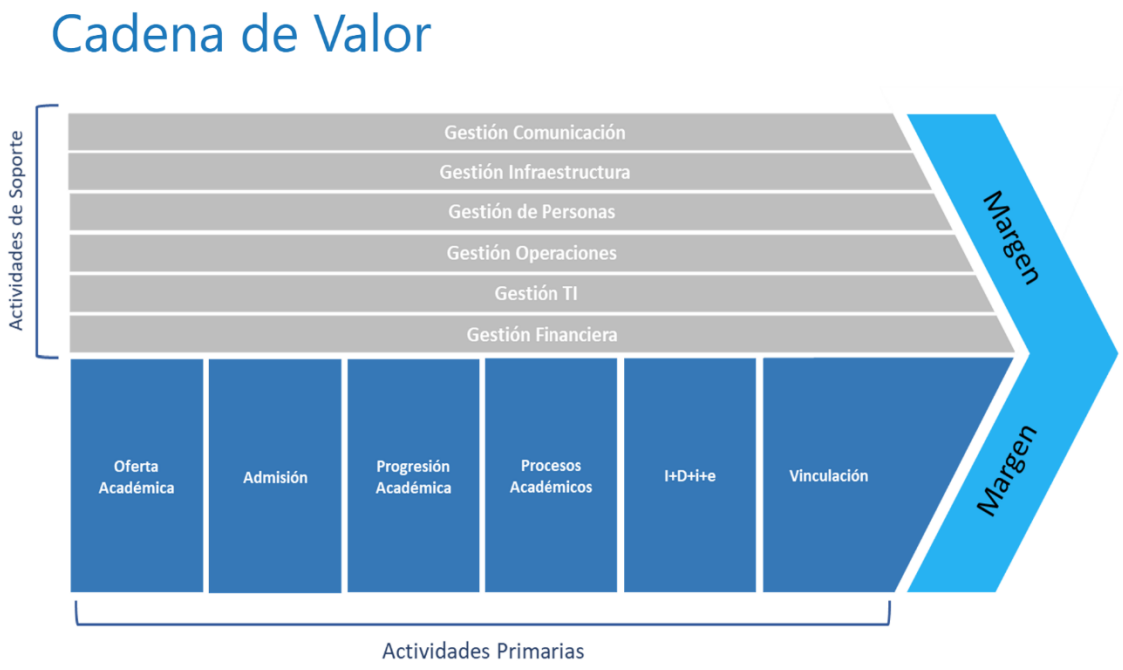
IV. Metodología

El modelo de gestión de la Unidad de Desarrollo Institucional despliega instrumentos para efectos de control y seguimiento. Estos mecanismos se basan entre tres grandes metodologías: Mapa de Procesos, Diseño y Ejecución de Mesas Público-Privada y Sociedad Civil y Articulación en base a Sistemas Viables.

- Mapa de Procesos

Dirección General de Análisis y Planificación en su trabajo estratégico, ha desarrollado una serie de análisis que han tributado a la confección de la Cadena de Valor Institucional (Figura 3). Estos insumos son recogidos en el Plan Estratégico Institucional 2020-2025, para conocer el funcionamiento y tener visión clara de la gestión que se lleva a cabo dentro de la institución.

Figura 3, Cadena de Valor Institucional

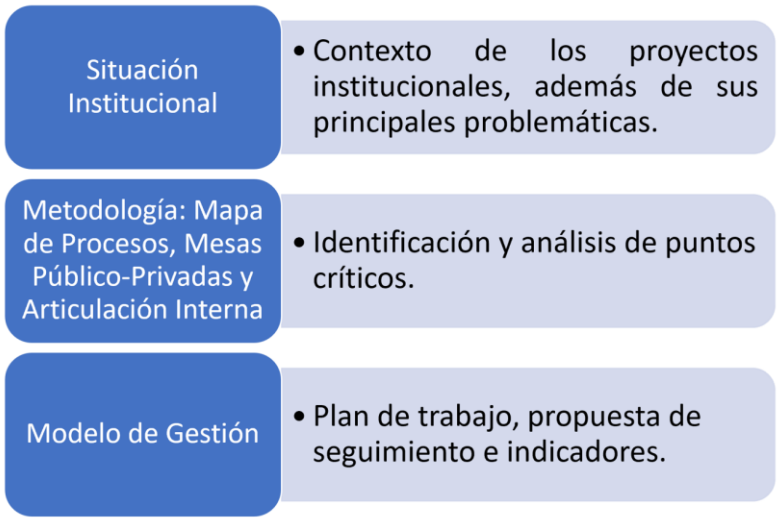


Fuente: Dirección General de Planificación y Desarrollo

La metodología se aborda en la Figura 4, donde se grafican las etapas progresivas en la constitución del modelo. Con el propósito de determinar la situación de los proyectos institucionales, se ha

generado un análisis contextual en los capítulos anteriores, el que se confeccionó íntegramente con la recopilación de antecedentes en posesión de Dirección General de Análisis y Planificación. Posteriormente, para lograr la identificación de los puntos críticos que influyen en la gestión de proyectos institucionales, se sostuvieron reuniones con los principales actores institucionales; además, se realizó seguimiento a tres proyectos a modo de aproximación a dichas iniciativas.
En las fases siguientes se esquematizará el modelo de gestión considerando la información dispuesta en las etapas previas. Para este objetivo, se utilizará la metodología del Mapa de Procesos, donde se dispondrán gráficas con las especificaciones de las actividades críticas las que deben contar con el seguimiento y articulación de la Unidad de Desarrollo Institucional.

Figura 4, Etapas del Modelo de Gestión



Fuente: Elaboración Propia

Para propósitos de comprender metodológicamente el Mapa de Procesos, antes debemos definir los siguientes conceptos que la caracterizan.

Entenderemos por **Proceso**: el conjunto de actividades y recursos, interrelacionados, que transforman elementos de entrada en elementos de salida, aportando valor añadido para el cliente o usuario.

El **Procedimiento** es: la forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo. Dependiendo del caso podrá o no recogerse por escrito (Gil, Y. & Vallejo, E. 2008).

El resultado del proceso dependerá de los recursos que se utilicen (humanos, materiales, etc.), mientras que los procedimientos son, simplemente: una serie de instrucciones que sirven de guía para realizar un proceso, o una parte de el mismo.

Todos los procesos que se realizan en un Servicio o Unidad tienen que ser necesarios (si no lo fueran habría que eliminarlos). Algunos de ellos constituyen los procesos vitales. Ésta es la verdadera misión del Servicio y, todos los demás, trabajan para ellos, ya sea complementándolos o haciéndolos posibles. Así cualquier proceso puede catalogarse como importante (Gil, Y. & Vallejo, E. 2008).

Para lograr una visión, en conjunto, que nos permita tener presente todo lo que es vital y lo que no lo es, resulta necesario realizar una clasificación. Ésta se hará de acuerdo con la importancia

estratégica para la calidad, dividiendo los procesos en tres niveles: procesos estratégicos, procesos operativos o claves y procesos de soporte.

Los **Procesos Estratégicos**: son aquéllos que mantienen y despliegan las políticas y estrategias de la Unidad o Servicio. Proporcionan directrices y límites de actuación, al resto de los procesos. Ejemplos: comunicación interna, comunicación con los clientes, marketing, revisión del sistema, planificación estratégica, etc.

Los **Procesos Operativos o Claves**: son aquéllos que justifican la existencia de la Unidad o Servicio. Están directamente ligados a los servicios que se prestan y orientados a los clientes/usuarios y a los requisitos. En general, suelen intervenir varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos. Ejemplo de la Unidad Técnica de Calidad: el proceso de formación de Comités de Autoevaluación para los distintos procesos de evaluación. Ejemplo de una secretaria: el proceso de matriculación del alumno.

Los **Procesos de Soporte**: son aquéllos que sirven de apoyo a los procesos clave. Sin ellos, no serían posibles los procesos clave ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos del Servicio o Unidad. Ejemplos: compras, formación del personal, informática, etc. (Gil, Y. & Vallejo, E. 2008).

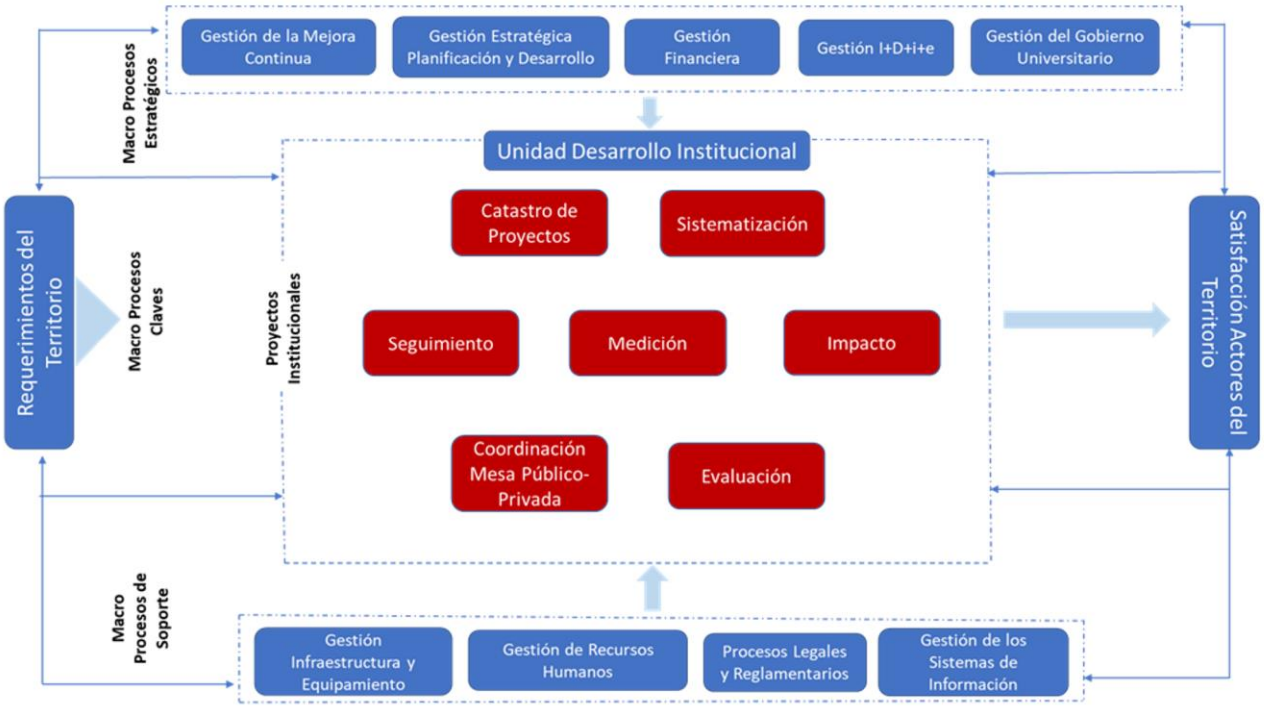
Para el caso del Mapa de Procesos de la Unidad de Desarrollo Institucional de la Universidad Arturo Prat, Figura 5, los Procesos Estratégicos son las gestiones de la mejora continua, estratégica de planificación y desarrollo, financiera, de I+D+i+e y de Gobierno Universitario.

Los procesos operativos o claves de la unidad están ligados al catastro de proyectos de la universidad, la sistematización, seguimiento, medición, impacto, evaluación y la coordinación de la mesa público-privada y de la sociedad civil.

Los procesos de soporte de la unidad se encuentran en la gestión de infraestructura y equipamiento, gestión de recursos humanos, procesos legales y reglamentarios y la gestión de los sistemas de información.

Con ello, la unidad de Desarrollo Institucional busca responder, como una orgánica de la universidad, a los requerimientos del medio externo y dejar satisfechos a los actores (comunidad, instituciones público-privadas, etc.) de estos territorios.

Figura 5, Mapa de Procesos de la Unidad de Desarrollo Institucional



Fuente: Elaboración Propia, basado en PEI-UNAP 2020-2025 y Mapa de Procesos SIGAC.

- Mesas Público - Privadas

Las mesas son un espacio para identificar problemas comunes, estimular equipos de trabajo que faciliten el intercambio de información para la toma de decisiones. En este ámbito, actores locales y regionales alrededor de un tema formativo o de otra naturaleza enfrentan y resuelven, desde su propia perspectiva, los procesos necesarios para el desarrollo o su fortalecimiento de acuerdo con la temática de trabajo.

La mesa público-privada es un organismo encargado de asesorar a la Unidad de Desarrollo Institucional en materias relacionadas con los territorios y la vinculación de las distintas instituciones con la academia en pro de generar iniciativas institucionales e investigación aplicada para el desarrollo regional.

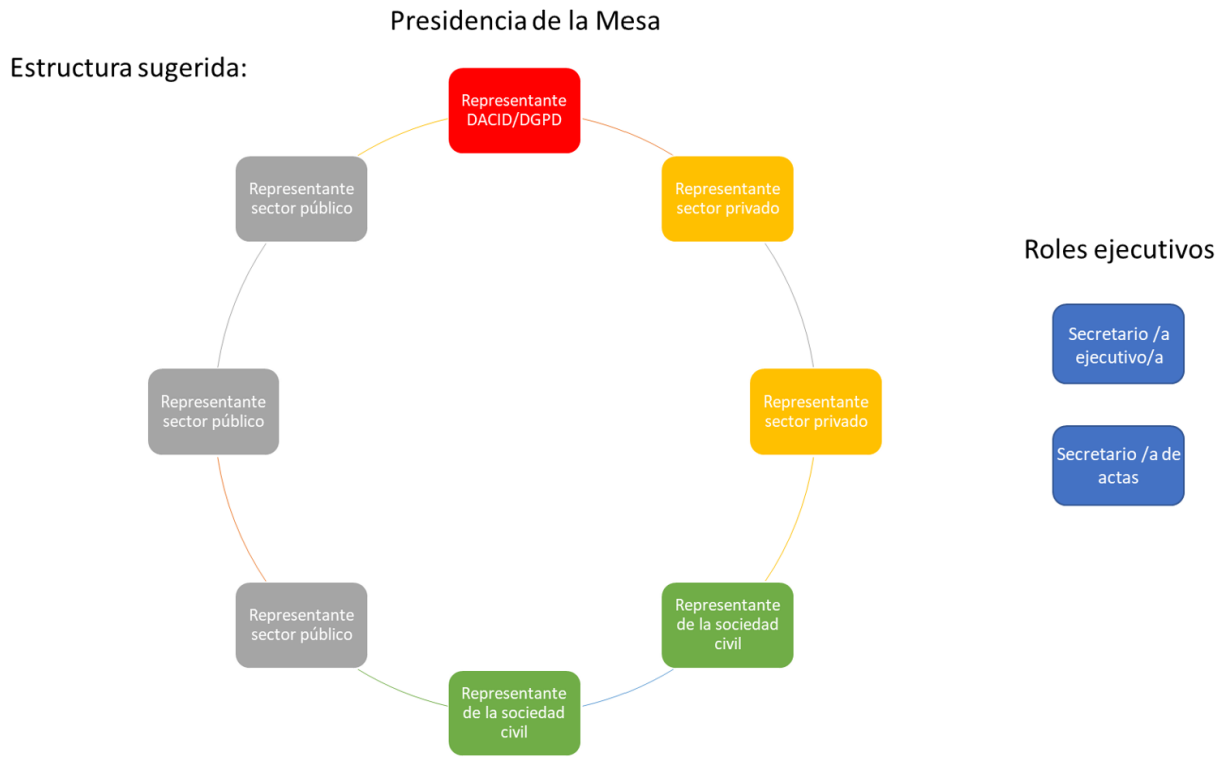
Será responsabilidad del encargado de la Unidad de Desarrollo Institucional velar por el cumplimiento de las disposiciones relativas a la estructura y funcionamiento de la mesa; y del Director General de Análisis y Planificación, quienes podrán supervisar que este organismo opere.

La mesa estará constituida por tres representantes del sector público, dos representantes del sector privado, dos representantes de la sociedad civil o del colegio profesional o asociaciones gremiales cuando dichas entidades existan. El período de permanencia de los integrantes de la mesa tendrá un carácter de flexibilidad, de acuerdo con el criterio dispuesto anteriormente, dada las necesidades de las carreras o facultades.

La mesa sesionará, como mínimo, una ejecución anual, es decir, con ello se ayudará al fortalecimiento de alianzas para ver también, entidades que financiarán iniciativas, el asesoramiento de necesidades y requerimientos de los territorios, como asimismo posibilidades de financiamiento y fondos concursables. La presidirá el/la directora/a de la Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente o un/a representante de esta Dirección, junto a un/a representante de la Dirección General de Análisis y Planificación. Los acuerdos y/o conclusiones de estas sesiones tendrán carácter de propuesta y aportarán al producto e indicadores de la Unidad de Desarrollo Institucional.

A continuación, en la figura 6, se muestra una propuesta de conformación de la Mesa Público Privada y Sociedad Civil de la Unidad de Desarrollo Institucional:

Figura 6, Estructura Mesa Público-Privada y de la Sociedad Civil-Unidad Desarrollo Institucional



Fuente: Elaboración Propia

Se sugiere que sean 7 los representantes integrados de acuerdo con los siguientes estamentos:

- 3 instituciones del sector público (secretarías regionales ministeriales, servicios públicos).
- 2 empresas privadas (PYME, mediana y gran empresa).
- 2 organizaciones de la sociedad civil (cámaras, asociaciones gremiales, colegios profesionales, fundaciones, corporaciones, organizaciones vecinales y comunitarias).

Es importante destacar que esta estructura de categorías de conformación es una estructura tipo y de carácter flexible, puede variar, debido a los campos específicos que se presentan en las carreras de las facultades, como a su vez, asumir las particularidades territoriales a los cuales se enfrentan. Para mayor detalle ver Anexo II.

Adicionalmente a los representantes anteriores, la mesa público-privada, estará compuesta también por 3 integrantes de la Universidad: Representante de Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente (DACID), un/a Secretario/a Ejecutivo/a y un/a Secretario/a de Actas, que debiesen ser profesionales de la Unidad de Desarrollo Institucional.

Tabla 1, Representantes de la Universidad.

Integrante	Función
Representante Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente	Presidente de la Mesa
Representante Dirección General de Análisis y Planificación	
Encargado Unidad Desarrollo Institucional	Secretario /a Ejecutivo /a
Profesional Unidad Desarrollo Institucional	Secretario/a de Actas

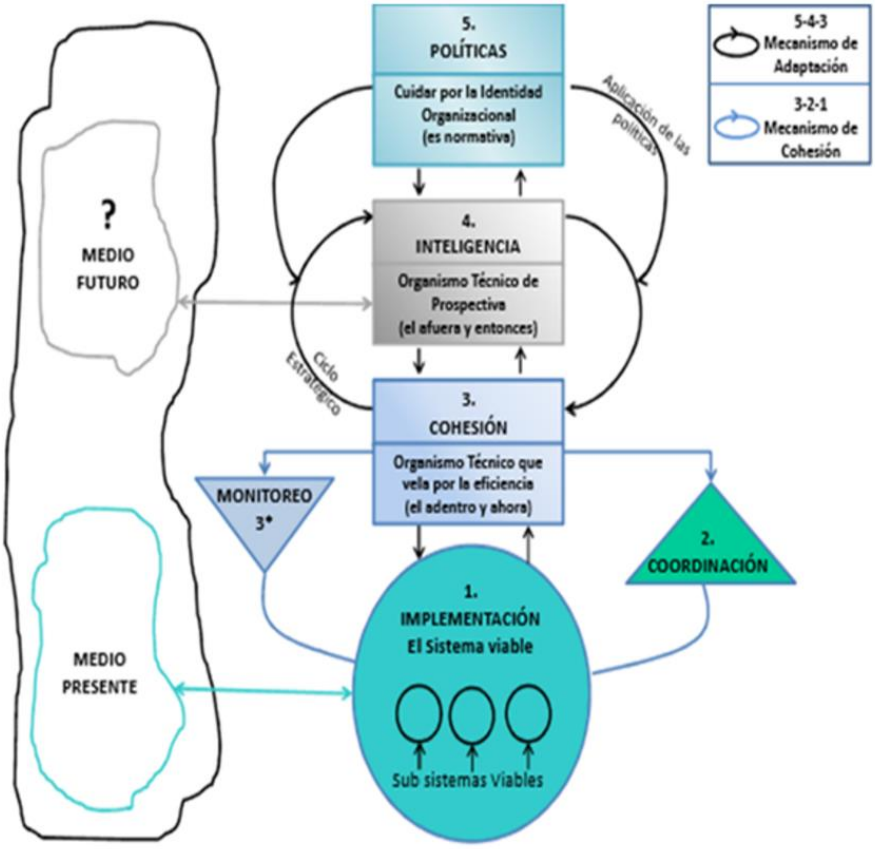
Fuente: Elaboración Propia

- **Modelo de Sistema Viable de Stafford Beer**

El Modelo de Sistema Viable (MSV) creado por Stafford Beer reúne el trabajo de muchos autores sistémicos, quienes han aportado desde diversos campos disciplinares tales como: la neurofisiología, la cibernética, la neuro cibernética, entre otros (Beer, 1985; Narvarte, Castillo y Torres, 2006; Narvarte, 1995, 2002, 2006; Espejo y Reyes, 2011; Espejo, 2015; Medina, 2013). Este modelo representa un modo de entendimiento de las organizaciones humanas que deja atrás los modelos jerárquicos y reduccionistas que caracterizan a los métodos de la administración tradicional. Fue creado con el propósito de entregar una alternativa científica real para el estudio de organizaciones de actividad humana, bajo la premisa de cumplir con la condición de sostener la viabilidad organizacional como único requisito (Narvarte y Careaga, 2015).

En su modelo significa que los sistemas viables –o autónomos- deben estar en sí compuestos por sistemas viables o autónomos, cada uno preocupado por su propio desarrollo. De esta manera los responsables de la administración, en cada nivel de la organización, definen sus políticas a través de las tareas que implementarán en forma autónoma, aunque cohesionados estructuralmente (Beer, 1985). Para cada actividad viable identificada en el mapa recursivo, existen cinco subsistemas, los que se ilustran en la figura 7:

Figura 7, Modelo del Sistema Viable de Stafford Beer



Fuente: (Narvarte y Careaga, 2015).

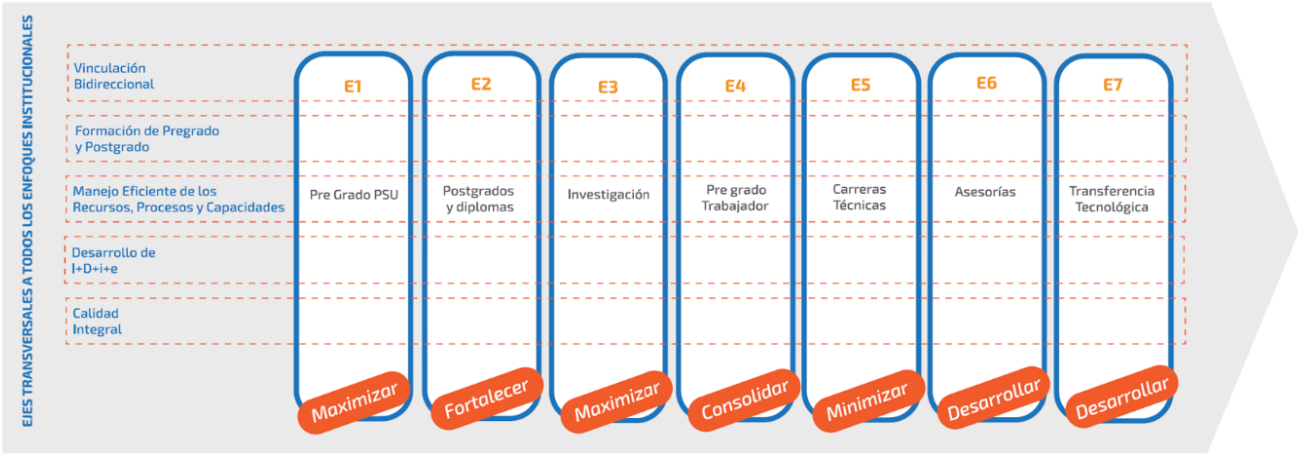
V. Plan de Trabajo

Se puede definir a un modelo de gestión como un esquema (teórico de un sistema) o marco de referencia para la administración de la organización, cuya forma de elaborarlos es mediante la creación de procedimientos, lo cual permitirá que éstos sean reproducibles fácilmente para todos aquellos que deseen aplicarlos (Torres, Fernández, & Rabell, 2010).

Además, los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto a empresas y negocios privados como en la administración pública, y estos deben considerar aspectos de carácter estratégico y de implementación, y contener respuestas para los grandes desafíos: la definición de su propuesta de valor, sus públicos objetivos, su oferta de servicios, la estrategia de alianzas público-privadas, los procesos y funciones de apoyo y soporte, es decir, tener conocimiento en la totalidad de su Cadena de Valor. Por lo tanto, un modelo de gestión debe ser capaz de asegurar la eficacia en la ejecución, el impacto de las mismas, y la posterior evaluación y retroalimentación (Waissbluth & Larraín, 2009).

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 que establecen las acciones del quehacer misional de la Universidad, con lo cual se operacionaliza (PEI 2020-2025).

Figura 8, Enfoques Institucionales



Fuente: Plan Estratégico Institucional 2020-2025

Procesos Clave

En el Mapa de Procesos de la Unidad de Desarrollo (Figura 9), se han destacado una serie de procesos clave para identificar, monitorear y ver los efectos que produce el desarrollo de proyectos en el territorio y su tributación hacia el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional. En este sentido, cada paso es fundamental para el desarrollo de las comunidades y su enlace con la academia.

- **Catastro:** El registro tiene una secuencia que implica la captura de datos de proyectos e iniciativas, su procesamiento mediante programas informáticos, y su validación posterior con las unidades académicas y administrativas. Sus etapas comprenden el llenado de una ficha electrónica, la cual contiene antecedentes clave para la universidad como el objetivo estratégico al cual tributa el proyecto, ingreso de actividades críticas, la verificación de la Unidad de Desarrollo y los medios de comunicación con los involucrados.

- **Sistematización:** El levantamiento de datos a través de herramientas de la información y comunicaciones, apunta hacia el logro de eficiencia en la administración de proyectos; la sistematización permite generar acercamiento entre involucrados en las actividades y los beneficiarios. Los antecedentes recopilados permiten agilizar la supervisión de actividades críticas que entregue alertas para resguardar su ejecución y generar informes y reportería.

- **Seguimiento:** El papel de la Unidad de Desarrollo se centra en la supervisión del cumplimiento de actividades críticas, propendiendo hacia la calidad de los servicios y tiempo de entrega.

Precisa preparar un plan de control que incluye los siguientes aspectos: cronograma, responsabilidades y actividades de evaluación mediante instrumentos cualitativos y cuantitativos dependiendo de las actividades del proyecto.

- **Medición:** Como se indica anteriormente, la Unidad de Desarrollo pondrá a disposición de los proyectos diversos instrumentos cuali-cuantitativos (encuestas, escalas, listas de cotejo, entrevistas, grupos focales, entre otros) para aplicarlos de forma estratégica con las comunidades para que se puedan efectuar evaluaciones de las actividades críticas de las iniciativas.

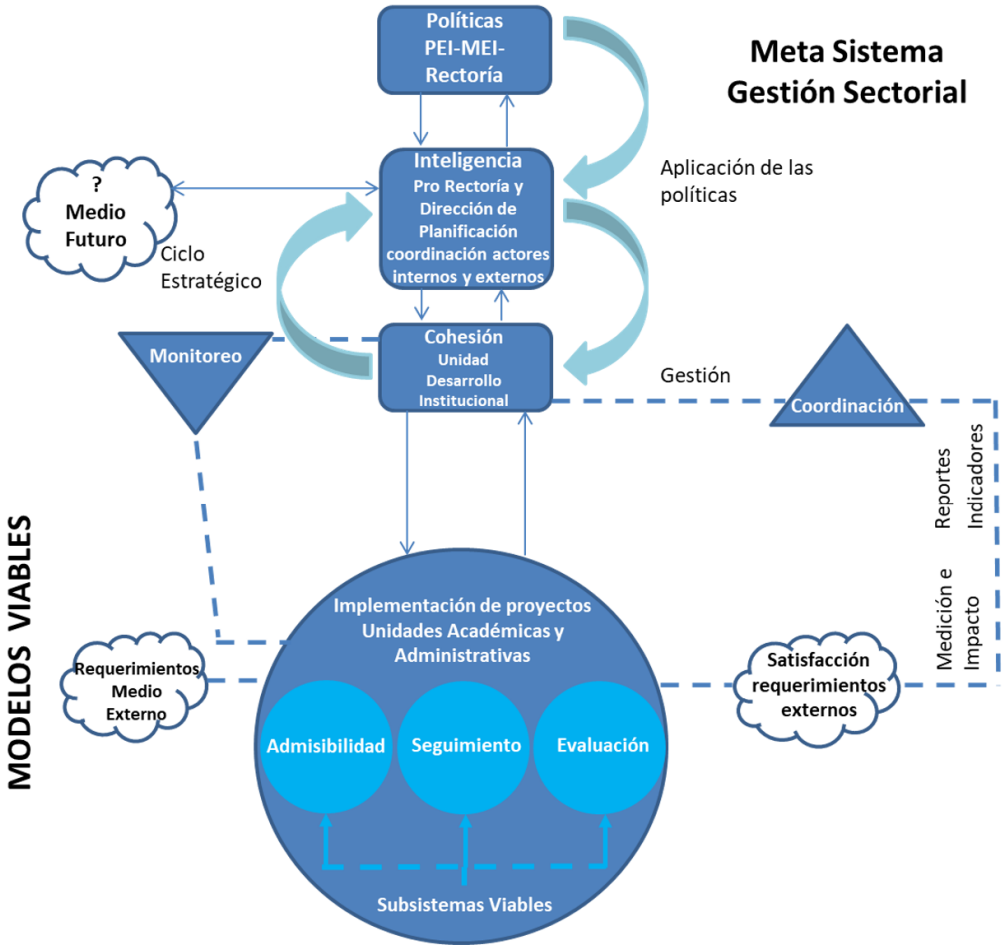
- **Impacto:** El análisis de impacto es un balance de lo que ha sido la marcha y los resultados de un proyecto, entregando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado en el proyecto y el cumplimiento de la estrategia institucional, evidenciando los efectos producidos por las actividades e iniciativas entregadas por la universidad.

- **Coordinación de Mesas Público-Privadas y de la Sociedad Civil:** Las mesas son un espacio de identificación de problemáticas comunes y una eventual herramienta de trabajo en equipo que permiten el intercambio de información para la toma de decisiones, asesorando a la Unidad de Desarrollo en materias relacionadas con los territorios, vinculándose con la academia en el incentivo de generar iniciativas, proyectos, acciones en materia de investigación y transferencia tecnológica desde la universidad para el desarrollo regional.

- **Evaluación:** Las herramientas de apoyo que se dispongan en la medición e impacto de las actividades desarrolladas y su alcance hacia el público objetivo, requieren de un proceso de cierre que de forma global manifiesten los resultados de un proyecto. En este trabajo participativo, es fundamental la información que entreguen los ejecutores de las actividades con el poblamiento en los sistemas institucionales, además de las mediciones que ejecute la Unidad de Desarrollo junto con la comunidad, ambas miradas entregarán el consolidado del impacto del proyecto en el territorio.

VI. Articulación

Figura 9, Modelo de Articulación Unidad de Desarrollo Institucional UNAP



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al modelo de gestión y articulación (Figura 9), la Unidad de Desarrollo Institucional debe generar, en el proceso de admisibilidad, seguimiento y evaluación, insumos e información a facultades, Departamento de Formación Técnica y áreas de la Universidad Arturo Prat, recolectadas desde la interacción con el medio externo, integrando las demandas del sector productivo, la oferta tecnológica de la Universidad y de otras instituciones relevantes que componen el sistema regional de I+D+i+e; incentivar instancias de cooperación y retroalimentación, como a su vez, el seguimiento y evaluación de iniciativas o carteras de proyectos en conjunto con instancias que deben relacionarse con entes público y privados como lo son Dirección de Innovación, facultades, Centros de Investigación, Núcleos de Estudios, entre otros, que logren coherencia entre las iniciativas de investigación, innovación y emprendimiento a las necesidades de la región, optimizando el uso de instrumentos públicos y privados de apoyo.

Siguiendo con lo anterior, el modelo de articulación y gestión incorpora las relaciones internas con organismos de la universidad tanto estratégicos como de soporte (DACID, Presupuesto y Finanzas, Dirección de Innovación, Recursos Humanos, Área Jurídica, UNICO, etc.) con el fin de aumentar la eficiencia de I+D+i+e promoviendo el desarrollo regional en los sectores prioritarios según la Estrategia de Desarrollo Regional, la Estrategia de Desarrollo Regional en Innovación, el Plan Estratégico Institucional y el Modelo Educativo Institucional de la Universidad Arturo Prat.

- **Área de Meta sistema**

a) Diagnóstico para el mecanismo de cohesión organizacional (La relación de operación entre los Subsistemas 1, 2 y 3 del MSV). Desde un punto de vista cibernético, controlar es cuidar la estabilidad y cohesión de las operaciones. En el caso de la Universidad Arturo Prat, su responsable está claramente identificado y es la Unidad de Desarrollo Institucional, dependiente de la Dirección General de Análisis y Planificación.

La orgánica de la Unidad de Desarrollo Institucional permite ser el principal dispositivo coordinador entre las necesidades del medio externo y los aportes en el ámbito del conocimiento y transferencia tecnológica que se puede generar desde la universidad. Esta coordinación actualmente se encuentra en una interesante etapa de preparación para la próxima acreditación, por lo que se apela al criterio de calidad y fortalecimiento de la gestión que vaya en concordancia con las necesidades de desarrollo regional.

b) Diagnóstico para el mecanismo de adaptación (La relación de operación entre los Subsistemas 3, 4 y 5 del MSV). Al estudiar la identidad y cultura organizacional de la universidad Arturo Prat, se deben fortalecer las instancias de información integral y de articulación entre las diferentes áreas y programas dentro del proceso de gestión, seguimiento y evaluación de proyectos e iniciativas. Este proceso aún no es suficiente y claramente, requiere de mecanismos más pertinentes y metodológicamente de mayor confiabilidad, para constatar información sobre las necesidades y demandas de la comunidad, como también del quehacer interno de cada una de las áreas que intervienen en el proceso de proyectos e iniciativas. Estructuralmente, eso tiene relación con el mecanismo de adaptación, que es el dispositivo estructural que da orientación y sentido a las organizaciones en la relación con su entorno relevante.

Siguiendo el Modelo de Sistemas Viables, el mecanismo de adaptación se fundamenta en tres funciones vinculadas entre sí: la función de políticas, preocupada del cuidado por la identidad organizacional del sistema; la de inteligencia, encargada del futuro pesquisando las oportunidades y amenazas en el entorno; y la función de cohesión, que vela por el desarrollo de las fortalezas y la superación de las debilidades para el equilibrio operacional y la eficiencia de la organización.

Con respecto a la función de políticas, la Universidad Arturo Prat posee lineamientos claros en relación a lo institucional como ocurre con el Plan Estratégico Institucional 2020-2025 y el Modelo Educativo Institucional. A ello; se suma el hecho de la necesidad de convergencia con las estrategias Regional de Desarrollo Regional y la Estrategia Regional de Innovación en los respectivos territorios. La actualidad, nos trae nuevos y complejos temas como el calentamiento global, la economía circular y aquellas relacionadas con el emprendimiento, nuevas tecnologías, las temáticas de género, inclusión y multiculturalidad.

Como función de Inteligencia, la Pro Rectoría y la Dirección General de Análisis y Planificación son las encargadas de dar coherencia a la política institucional, estableciendo una orientación estratégica de la UNAP, conduciendo su modernización y coordinación con todos los agentes públicos, privados y la sociedad civil externos, como también todas las áreas responsables de los procesos de desarrollo y gestión de proyectos en la universidad de carácter interno. Si bien existe una ruta definida de acciones y estrategia, con despliegue de esfuerzos importantes, la universidad debe ampliar el campo de articulación entre sus unidades internas para prever los cambios del entorno y poder ser un agente de cambio constante en materia de vinculación e investigación.
Múltiples mecanismos se pueden utilizar para estos fines: mesas de trabajo interáreas, con organismos público-privados y de la sociedad civil, informes con insumos e información para la toma de decisiones, bases de datos, actividades enfocadas a la formación e innovación, construcción de indicadores para orientar las decisiones estratégicas, entre otros acuerdos, comisiones de alto nivel que establezcan las líneas de trabajo para el sector o también la generación de un equipo técnico que establezca algún proceso para discutirlo e implementarlo sectorialmente.

- **Desarrollo Organizacional de la Unidad de Desarrollo Institucional UNAP**

Haciendo cohesión entre el modelo operativo se establece la implementación de ciertas pautas de actuación en el corto plazo, denominadas “acciones organizacionales” en cuatro ámbitos específicos para la viabilidad sectorial, a saber: en las políticas, en el ámbito de la identidad, la inteligencia, y la cohesión organizacional. El propósito de plantear acciones organizacionales es darles clausura sistémica a las orientaciones estratégicas, proveyendo de la capacidad funcional necesaria para conseguir una adaptación dinámica del Sector. Entre estas acciones enfatizamos:

• **Identidad.** La implementación de acciones concretas para fortalecer y visibilizar el quehacer de la Universidad Arturo Prat, de acuerdo a su estrategia institucional y su modelo educativo, teniendo como sello el sentido de vocación de servicio en pro del desarrollo regional.
Respecto al mundo empresarial (micro-pequeña y gran empresa) los beneficios del desarrollo de competencias laborales de acuerdo a sus necesidades en términos organizacionales y económicos, genere actividades de gestión y articulación que se relacionen con los encadenamientos productivos de la región y las necesidades de la comunidad.

• **Inteligencia.** Al estudiar un modelo de articulación, ya se advierten algunas desarticulaciones y brechas en los flujos de información (Opazo, 2017) que caracteriza la actual estructura de la universidad, lo que constituye un factor inhibitorio para canalizar cualquier estrategia de desarrollo debido a su baja capacidad funcional. Al respecto, se propone la realización de análisis evaluativos y propositivos del Sector sistemáticamente. Estas actividades deben ser asumidas por la Pro Rectoría y la Dirección General de Análisis y Planificación (DGAP), como por las entidades de servicios auxiliares. Rol principal en la toma de decisiones le compete a la Pro Rectoría para que la DGAP como ente aglutinador, tal y como señalamos anteriormente, se encargue de dar coherencia a la política institucional y sus principales actividades académicas y de docencia, estableciendo las pautas estratégicas de la UNAP, conduciendo su modernización y coordinación, en términos de lineamientos, para la relación presente y prospectiva con todos los agentes públicos y privados externos.

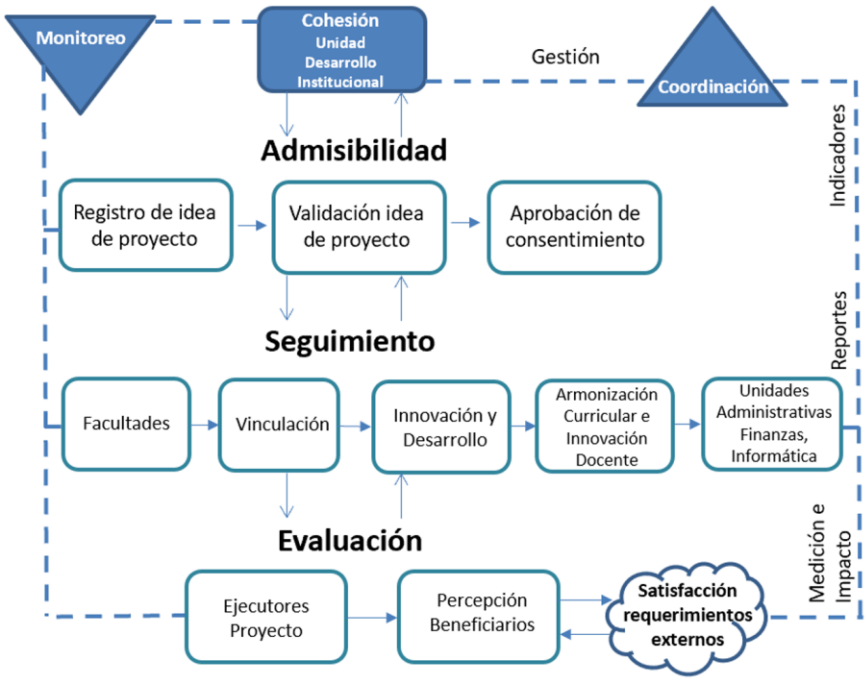
• **Cohesión.** Apoyar la función de cohesión que le corresponde a la Unidad de Desarrollo Institucional. La Unidad de Desarrollo, debe ser un agente propositivo y articulador de todos los entes o unidades de la universidad y le cabe la representación frente al mundo económico, social y

productivo. Para ello debe relacionarse con el territorio. La Unidad de Desarrollo, tendrá un rol coordinador y aglutinador de las instancias de financiamiento externo para la formación, educación e investigación; para ello debe mantener continuas relaciones con facultades y carreras de la universidad para abrir la educación y la investigación a la ciudadanía. Además, en conjunto con la Universidad y las carreras de las facultades, proponer el desarrollo de programas como: seminarios, cursos formativos, diplomados, magister, potenciamiento de la innovación y la capacidad emprendedora, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los medios externos. Esta Oficina debe ayudar a mantener la cohesión estratégica para la DGPD y procurar las sinergias sectoriales.

Para hacerlo, la Unidad de Desarrollo Institucional debe potenciarse, retroalimentarse tecnológica e informativamente y mantener actualizada y normalizada la información existente relacionada con las tendencias y contextos de las diferentes áreas y disciplinas, la investigación y nuevas tecnologías. Cabe señalar que estas acciones permitirán a la vez, alimentar a la investigación aplicada sobre el tema.

• **Políticas.** En el ámbito de las políticas se advierte la necesidad de mayor presencia de la Universidad Arturo Prat, del Estado, el Gobierno y sus distintos ministerios y servicios, las empresas y la sociedad civil: en el reconocimiento de la responsabilidad que les cabe en generar políticas fortalecedoras de la innovación y la transferencia tecnológica para el desarrollo regional.

Figura 10, Operatividad de Sistemas de la Unidad de Desarrollo



Fuente: Elaboración Propia

Las orientaciones de desarrollo organizacional de la Unidad de Desarrollo Institucional de la UNAP en el modelo de Beer (1985), según la figura 10, contempla observar la **Operatividad de los Sistemas Viables** en la etapa de implementación, precisamente en el proceso de admisibilidad, seguimiento y evaluación de proyectos e iniciativas:

• **Admisibilidad:** procura la observancia hacia el exterior de lo que ocurre en el medio, cuya información y retroalimentación contribuyen a construir e implementar los perfiles de proyectos e iniciativas en las facultades y áreas de la universidad (Dirección de Innovación, Centros de Investigación, etc.), mediante el requerimiento, ideas, donaciones o fondos concursables disponibles. En este sistema, el registro de ideas y proyectos, la validación y consentimiento dependen, de la característica de la iniciativa, de la Vicerrectoría de Investigación e Innovación, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Administración y Finanzas, como también de la Dirección General de Vinculación con el Medio para visibilizar, de qué manera la iniciativa es coherente con los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Institucional de la UNAP. Cumplido este aspecto, el proceso de admisibilidad se concreta en el sistema de gestión de proyectos para continuar la siguiente etapa de seguimiento.

• **Seguimiento:** El siguiente modelo viable, viene precedido de las instancias de admisibilidad, por lo que, los insumos recabados y los que surjan en esta etapa, posibilitan la coordinación con las Facultades y diferentes direcciones y áreas de la universidad, tales como: la Dirección de Vinculación con el Medio, orgánica referente de la universidad en la recepción y contacto con diferentes instituciones público-privadas, como a su vez de posicionar a la universidad en los territorios; la Dirección de Innovación y Desarrollo, encargada de generar y llevar la investigación, la innovación y transferencia tecnológica a la comunidad y la Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente, encargada de los rediseños de las carreras, su actualización con los medios productivos y la innovación en las herramientas pedagógicas. Este proceso de levantamiento de proyectos e iniciativas conlleva acciones en la ejecución, relacionados con la investigación, la innovación, el emprendimiento, la transferencia tecnológica y de conocimientos (talleres, electivos, cursos, seminarios, etc.) que realicen las facultades y áreas de la universidad, los cuales deben alimentar el sistema de seguimiento informático, incorporando las consiguientes partes del proyecto: objetivos, fundamentación, actividades de vinculación, aspectos financieros de índole pecuniario y no pecuniario, disponiéndoles una codificación interna para este seguimiento, que acrediten su ejecución. Al concluir todas las etapas del ciclo de vida del proyecto, paralelamente, se debe procurar que los responsables de su ejecución, hayan respondido a los requerimientos y obligaciones financieras correspondientes.

• **Evaluación:** El último proceso en el modelo viable tiene que ver con la importancia de la retroalimentación en el monitoreo a los ejecutores del proyecto o iniciativa (de facultades y áreas de la universidad), con el fin de visibilizar el cumplimiento de los alcances del proyecto, desde lo teórico al realismo como también, su relación con los objetivos estratégicos de la universidad y el aporte al desarrollo regional. Para el apoyo sistemático de lo anteriormente expuesto, se aplicarán mediciones cuantitativas y técnicas cualitativas (encuestas, grupos focales, entrevistas, experiencias, etc.) para evaluar las coincidencias, en lo declarativo y en lo práctico, desde el punto de vista de los beneficiarios de los alcances logrados de los proyectos e iniciativas en los territorios.

Control de Gestión

VII. Indicadores

El control en el modelo de gestión de la Unidad de Desarrollo Institucional se proyecta en 3 ejes, indicadores cuantitativos presentes en el Plan Estratégico Institucional, indicadores cuantitativos de control de gestión e insumos tabulados proveniente de metodología cualitativa, esta última servirá para la toma de muestras en proyectos emblemáticos. Todo lo anterior, con el fin de mantener mediciones estandarizadas que entregue una base de información que permita tener referencias objetivas sobre el cumplimiento de la gestión de la Unidad de Desarrollo y la tributación de los proyectos a la estrategia institucional.

Indicadores Cuantitativos Presentes en el Plan Estratégico Institucional

- Asesorías Prestadas: Número total de asesorías prestadas en un año.
- Grado de Satisfacción de las Asesorías Prestadas: Preguntas respondidas con alta satisfacción/Total de preguntas respondidas.

Indicadores Cuantitativos de Control de Gestión

- Cartera de Proyectos: Monto total de proyectos administrados en un año.
- Cobertura Estratégica: Objetivos estratégicos de la cartera de proyectos versus la cobertura de Objetivos estratégicos del PEI.
- Ratio de Utilización: Dineros recibidos/Dineros devueltos a instituciones financistas.
- Ratio de seguimiento: Total de actividades planeadas en el proyecto/Total de incidencias reportadas.

Técnicas Cualitativas para la Evaluación de Impacto de Proyectos

Las herramientas cualitativas en una evaluación de impacto se utilizan principalmente para entender e incorporar la visión de los beneficiarios en la evaluación, partiendo de la base de que un mismo servicio puede ser valorado de manera distinta dependiendo de la percepción que de este tengan los beneficiarios. Las herramientas cualitativas son más apropiadas para entender y evaluar los procesos sociales que rodean la implementación de un programa (conflictos suscitados en torno al programa, razones por las cuales los beneficiarios no usan los servicios ofrecidos) o comportamientos organizacionales (cultura, clima organizacional). Ejemplos de herramientas cualitativas son métodos tales como las técnicas de espacio abierto, café mundial, *focus group* y las entrevistas a informantes clave en la que se incorpora a los beneficiarios en el diseño, la ejecución y la evaluación de un programa. Las principales ventajas de las técnicas cualitativas son su flexibilidad, su rapidez en la recolección y procesamiento de la información y su capacidad para mejorar las conclusiones de una evaluación mediante el aporte de un conocimiento más preciso de las prioridades y las percepciones del usuario. Estas se utilizarán en situaciones críticas, las cuales se irán definiendo de acuerdo con una toma de muestras de proyectos clave para la institución.

- **Técnica *World Café* o Café Mundial:** el café mundial o café del mundo es una técnica de dinamización de grupos, con una gran capacidad de generación de ideas y de cohesión grupal. Esta técnica puede ser particularmente útil para estimular conversaciones auténticas y lograr acuerdos sobre, por ejemplo, finalidades comunes u objetivos compartidos en una red de colaboración. La dinámica del Café del Mundo consiste en rondas de conversaciones alrededor de una mesa, en torno a preguntas definidas con antelación. Cada ronda tiene una duración de 15 minutos. Para el éxito de la actividad, se recomienda que los grupos no excedan las 5 o 6 personas, para facilitar la conversación. En cada ronda, los participantes opinan y conversan respecto de una pregunta; transcurridos los 15 minutos, los participantes elijen otra mesa y continúan por otros 15 minutos con la pregunta 2 y repiten el procedimiento con la pregunta 3. La idea es promover la discusión sobre un mismo tema entre todos los participantes.

- **Técnica *Open Space* o Espacio Abierto:** se caracteriza por ser una técnica de índole participativa, apreciativa y auto-organizada, para generar cambios alrededor de temas claves a nivel de empresa, gobierno y comunidad con resultados realmente asombrosos. A nivel organizacional se ha utilizado para temas tan variados como: descubrir y diseminar mejores prácticas y oportunidades de ingresos, transformación cultural, planeación estratégica, restructuraciones, reducción de costos y aceleración del negocio, mejoramiento del servicio, entre muchos otros. La metodología es útil cuando las condiciones de la organización son complejas, para obtener mejores soluciones y respuestas con la participación diversa y multidisciplinaria, al requerir abordar la situación de manera innovadora y productiva o los resultados se necesitan con urgencia. La aplicación de esta metodología fue desarrollada por Harrison Owen mediante la convocatoria amplia de personas, presentándose los lineamientos y objetivos de la jornada, para posteriormente, moderar el trabajo en grupos, en los cuales anotar y sistematizar la información emanada por los integrantes de estos grupos, quienes a continuación, regresan a un ampliado general para consensuar una postura integral y sistémica respecto a la/s temática/s trabajadas allí.

- **Técnica *Focus Group* o Grupo Focal:** es una reunión de grupo donde se va a conversar o debatir acerca de un tema concreto. Hay un perfil clave que es el moderador, imprescindible para guiar al grupo durante la sesión. El moderador se rige por una guía de tópicos o guion de la reunión, elaborado previamente, donde se recogen algunas cuestiones, puntos y subtemas a tratar a lo largo de la sesión. Por ejemplo, si vamos a hablar de la situación actual de la sanidad (tema general), algunos de los subtemas pueden ser: los servicios existentes, la atención sanitaria de los profesionales, los recursos… Dentro de los recursos algunos puntos a tocar pueden ser: los recortes sanitarios recientes, los recursos humanos, la tecnología disponible, etc. El moderador no puede ser cualquier persona, necesitamos un perfil especialista, con una formación adecuada y con experiencia en la realización de este tipo de dinámicas; gran parte de la cantidad y calidad de los datos que obtengamos con el grupo va a depender de que el moderador sepa hacer bien su trabajo, consiga hacer sentir bien a los participantes y los motive durante la sesión. Por todo ello es fundamental la capacidad de comunicación y empatía que tenga el moderador, creando un ambiente agradable y distendido donde los participantes se sientan relajados y tengan ganas de interactuar. En cuanto a cuestiones más técnicas, el grupo de discusión se compone de un moderador, como hemos dicho, y entre 6 y 8 participantes, no siendo recomendable hacer grupos de mayor número, tanto por la mayor complejidad para el moderador como por las complicaciones para poder intervenir todos durante la sesión. Los participantes del grupo normalmente son seleccionados por algunas de sus características (género, edad, clientes de alguna marca concreta, usuarios de un tipo de producto, puesto de

trabajo, beneficiarios de algún proyecto, etc.) y no deben saber nada o prácticamente nada acerca de lo que van a hablar, así no vendrán condicionados y serán más sinceros. La sesión dura un máximo de dos horas y a lo largo de ese tiempo el moderador irá tocando todos los puntos que había propuesto en su guion. La idea es que el moderador no opine, sea un simple guía que ayude a dirigir la conversación hacia los temas a tratar según vayan saliendo con naturalidad, también ayuda a agilizar el grupo, a fomentar que todos participen, a ayudar al diálogo y a evitar el estancamiento en algún tema. Tras la realización del/los grupos de discusión que se hayan planificado toca, posteriormente, la ardua tarea de transcripción, análisis, síntesis y redacción del informe respectivo.

- **Técnica Entrevista Semiestructurada, Focalizada a Informantes Claves:** La característica principal de la entrevista radica en el proceso interactivo entre el investigador y un tipo preferente de fuente de información (actor social, beneficiario de proyecto o iniciativa), donde se genera de forma explícita e implícita, el interés por establecer una serie de preguntas que dirigen el proceso de investigación (Maxwell, 1997). Una entrevista en términos generales queda circunscrita a los campos sociales de la interacción. Como todo sistema social, las interacciones se constituyen a través de principios de diferenciación y de formación de límites con respecto a su entorno (Luhmann, 1991). A saber:

    - Presencia simultánea de a lo menos dos participantes (entrevistador y entrevistado).
    - Su unión por la selección y manejo de un sistema cerrado de temas comunes.
    - Por medio de los cuales se mantiene el nivel de conectividad mutua requerido para la estabilización temporal de la relación, y
    - Que están en permanente autoconstrucción y auto modelación.

  Para la entrevista semiestructurada no existe un cuestionario al que se tenga que ajustar el entrevistador, sino que pueden existir algunas preguntas que sirvan como punto de referencia, pero lo fundamental es el guion de temas y objetivos que se consideran relevantes al propósito de la investigación, lo que le otorga un amplio margen de libertad y flexibilidad para el desarrollo de la entrevista. Al ser focalizada, según Robert Merton y Patricia Kendall, en 1946, quienes plantearon este tipo de entrevista de manera semiestructurada y con un enfoque semidirigido, propusieron el siguiente proceso:

    - Las personas entrevistadas se encuentran en una situación concreta, bien determinada, como consecuencia de una experiencia común a todos ellos (en este caso, haber participado o ser beneficiario de algún proyecto o iniciativa de la UNAP).
    - El o los entrevistadores han estudiado previamente dicha situación o contenido y derivan algunas hipótesis relacionadas con determinados aspectos de la misma.
    - Sobre la base de esas hipótesis se elabora el guion de entrevista, el que consiste en un listado de cuestiones que hay que estudiar, sobre el que se focaliza la entrevista.
    - Se efectúa la entrevista propiamente dicha, focalizada en las experiencias subjetivas de los actores sometidos a la situación de análisis. En la entrevista se trata de captar las reacciones cognitivas y emocionales del suceso o acontecimiento que todos ellos han compartido. En relación con la lista de cuestiones sobre las cuales se focaliza la entrevista, el entrevistador procurará sondear sobre razones y motivos, pero sin alterar la estructura formalizada (Flores, 2009).

ANEXOS MODELO DE GESTIÓN UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

ANEXO I PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL UNIVERSIDAD ARTURO PRAT

ANEXO II MESA PÚBLICO-PRIVADA Y SOCIEDAD CIVIL-ETAPAS

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

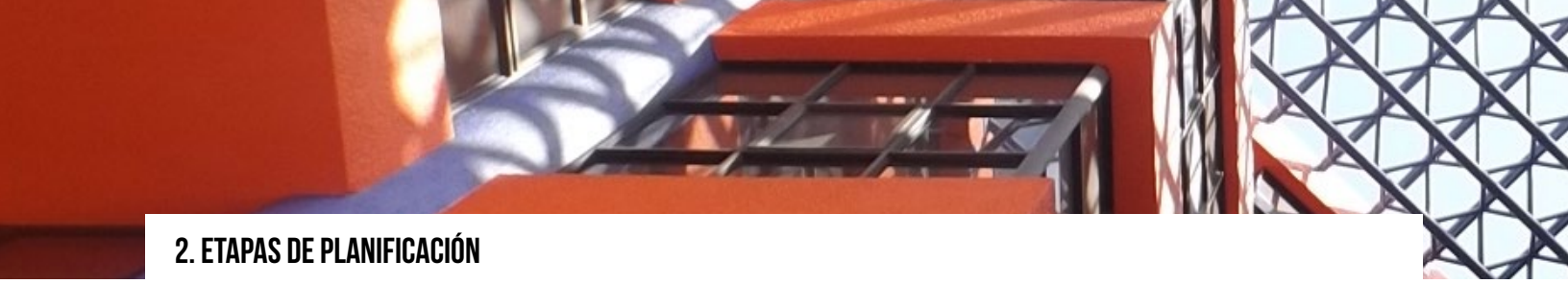
El proceso de creación de un nuevo Plan Estratégico Institucional nace de la necesidad primaria de fijar mecanismos que permitan establecer y medir el desarrollo de la estrategia institucional a futuro; para ello, es imprescindible mencionar que el Plan Estratégico Institucional 2014-2020 expiró de acuerdo 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.

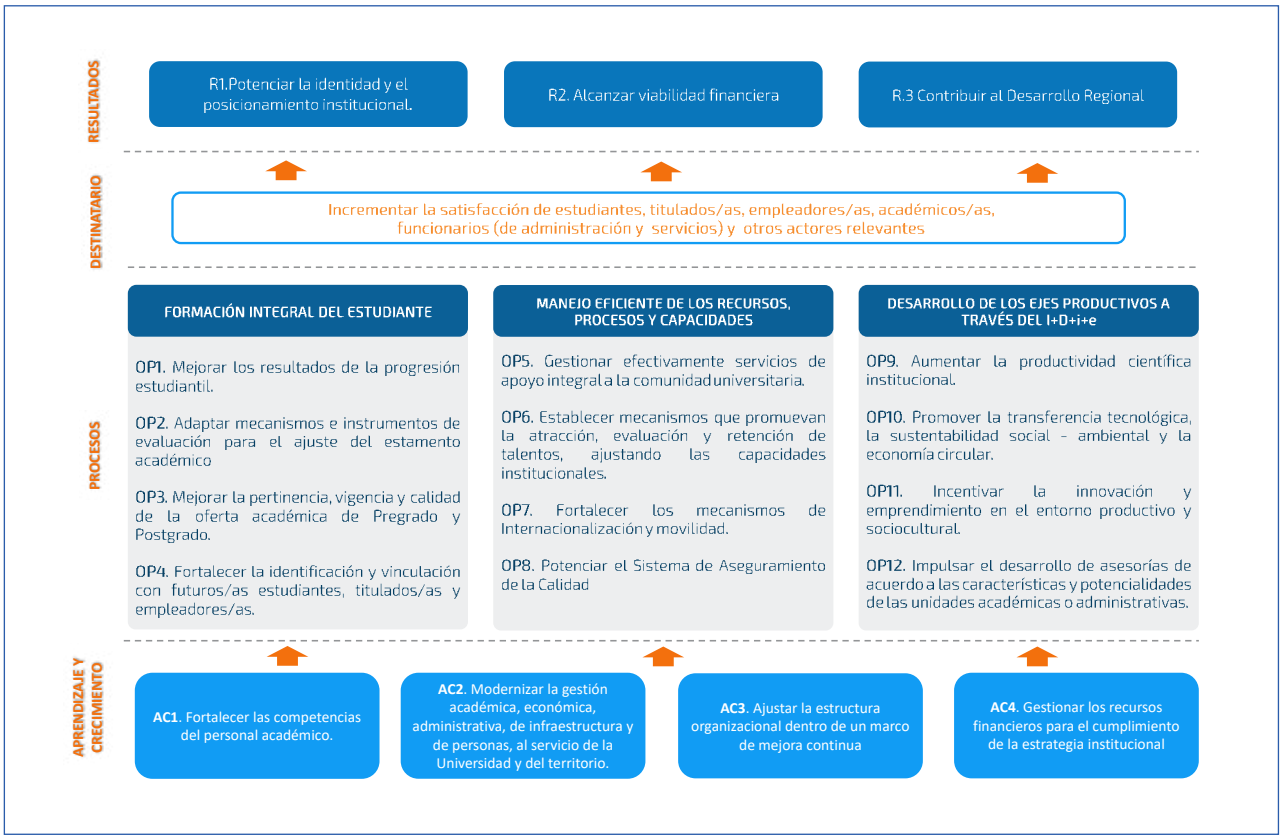


Imagen 2 – Fuente: Elaboración DGPD

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** $\frac{\sum Estudiantes\ de\ la\ cohorte(n)\ matriculados\ en\ el\ periodo(n+1)}{\sum Estudiantes\ nuevos\ de\ la\ cohorte(n))} \times 100$	75,1%	75,0%	76,0%	76,0%	78,0%	78,0%	80,0%	Vicerrectoría Académica
	Tasa de Retención de Tercer Año $\frac{\sum Estudiantes\ de\ la\ cohorte(n)\ matriculados\ en\ el\ periodo(n+3)}{\sum Estudiantes\ nuevos\ de\ la\ cohorte(n))} \times 100$	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 $\frac{\bar{X}\ del\ tiempo\ real\ de\ titulación\ de\ estudiantes\ año(n)}{Duración\ formal\ de\ programas}$	1,36	1,36	1,35	1,35	1,34	1,34	1,33	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** $\sum Egresados\ y\ titulados\ participantes\ en\ actividades\ de\ vinculación$	6.067	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 $Según\ metodología\ de\ cálculo\ establecida\ por\ la\ Dirección\ General\ de\ Calidad$	86,50%	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 $Según\ metodología\ de\ cálculo\ establecida\ por\ la\ Dirección\ General\ de\ Calidad$	90,40%	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*	60,10%	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 $\frac{\sum Administrativos\ seleccionados}{\sum Total\ de\ postulantes} \times 100$	73,20%	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 instituional.

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=80 SCOPUS=115 SCIELO=32	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** $\sum Emprendimientos\ nuevos\ apoyados$	1	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 A: Patentes registradas en INAPI; B: Marcas registradas en INAPI; C: Denominación de Origen $\sum A + \sum B + \sum C$	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 $\sum Nuevos\ registros\ de\ derechos\ de\ autor\ en\ año(n)\ a\ nombre\ de\ la\ UNAP$	12	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** $\frac{\sum Académicos\ capacitados}{\sum Total\ de\ académicos} \times 100$	46,50%	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 $\frac{\sum Entidades\ activo\ implementadas}{\sum Total\ de\ Entidades\ activo\ definidas\ en\ Política\ de\ Gobierno\ de\ datos} \times 100$	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** $\frac{\sum Personal\ administrativo\ capacitado}{\sum Total\ de\ Personal\ administrativo\ (Planta + Contrata)} \times 100$	48,8%	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.	**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
	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

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.

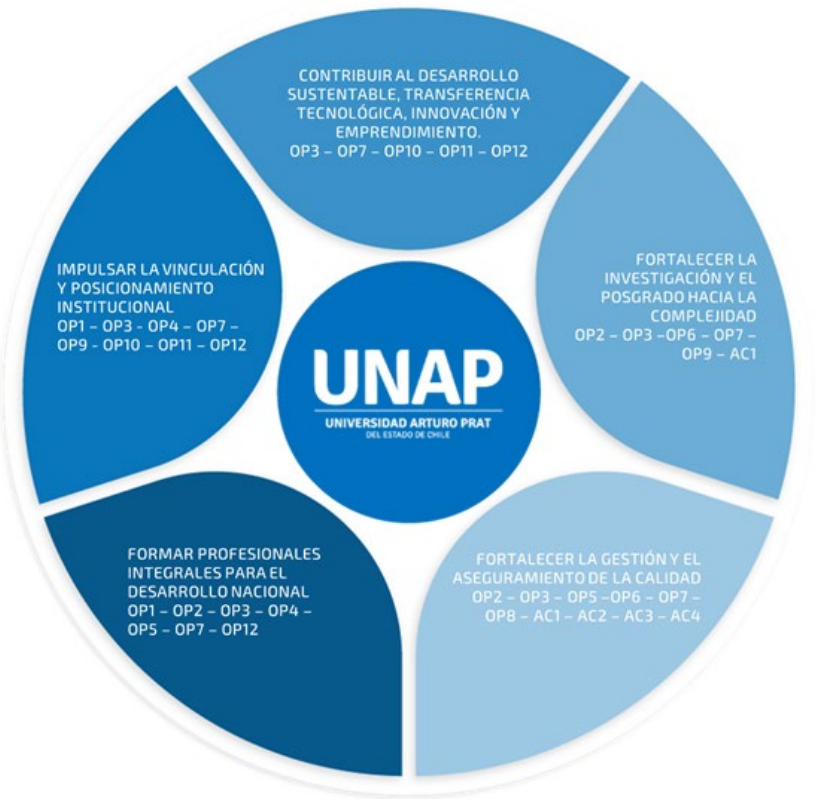


Imagen 3 – Fuente: Elaboración DGPD

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 losstakeholders, 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.

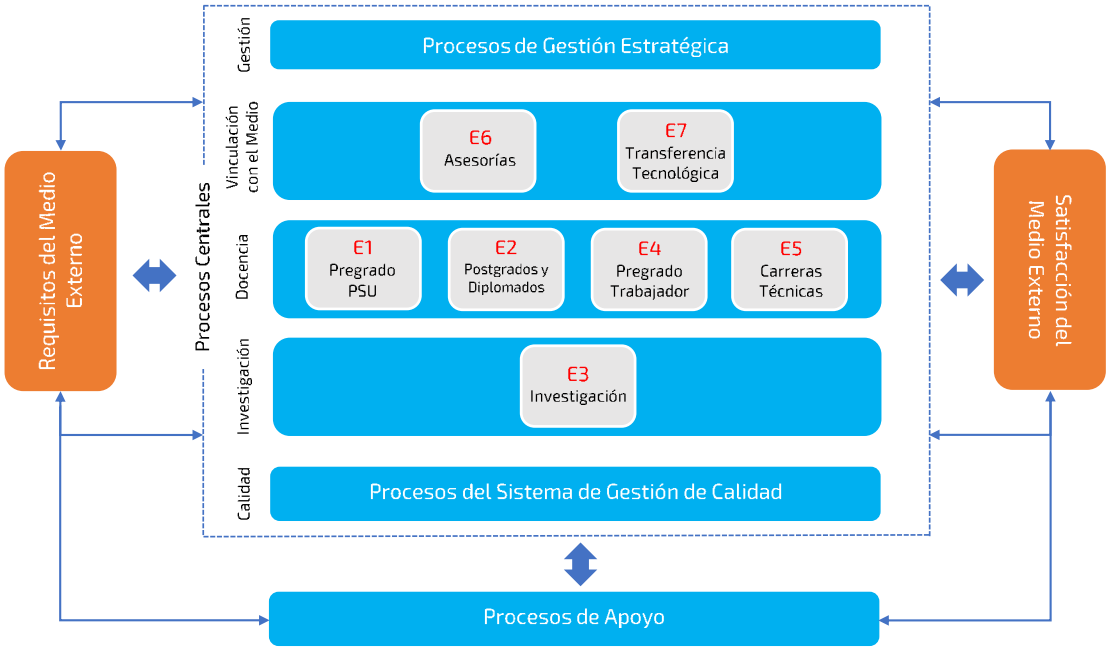


Imagen 4 – Fuente: Elaboración DGPD

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.

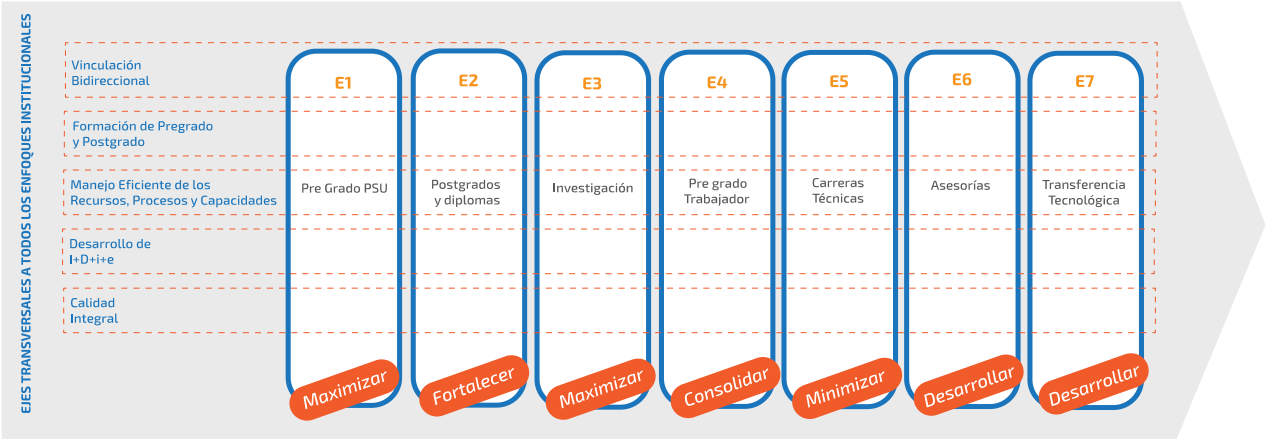


Imagen 5 – Fuente: Elaboración DGPD

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

Anexo II
Mesa Público-Privada y Sociedad Civil – Etapas

Las mesas son foros abiertos, flexibles y eficaces para la comunicación, el intercambio de experiencias, aplicación de herramientas metodológicas, pero especialmente para la gestión del desarrollo y su incidencia político-estratégica. Las principales funciones son:

- Identificación de problemáticas comunes
- Consideración de desafíos y oportunidades para la región
- Definición de estrategias y mecanismos para apoyar el proceso de desarrollo
- Desarrollo de la capacidad de gestión
- Intercambio de buenas prácticas
- Identificación y definición de proyectos para el bienestar común
- Necesidades de formación continua y cualificación de los integrantes
- Potenciar la participación en proyectos y programas de fondos regionales, nacionales o internacionales

Dadas las limitaciones o problemáticas que se encuentran en la realidad de la gestión regional, podemos encontrar algunos elementos que la justifican:

- Bajos niveles de organización y coordinación
- Poca capacidad para desarrollar niveles de gestión
- Convocatoria limitada
- Ausencia de liderazgo en la gestión
- Dificultades para acceder oportunamente a la información y generar conocimiento
- La comunicación no siempre es oportuna y clara

Las anteriores deficiencias pueden ser superadas en gran medida con la consolidación de un espacio propio, en primer lugar, que les garantice a las personas el derecho de participación y organización; con la conformación de una mesa técnica público-privada se logra el reconocimiento ante las instancias locales, regionales, nacionales e internacionales y de la población en general. En segundo lugar, se genera una participación abierta y flexible que lleva a la optimización de recursos, de concertación y de confianza mutua. Se logran, además, desarrollar criterios para la toma de decisiones, crear y fortalecer los mecanismos efectivos de representación.

Preparación de condiciones:

- Sensibilización y promoción
- Dar a conocer la iniciativa de la mesa a instituciones a nivel regional (públicos, privados y gremios).
- Dar a conocer la iniciativa de la mesa a instituciones a nivel local.

Primera fase: Organización

- Convocatoria a las instituciones/organizaciones en el territorio o fuera de él (si corresponde) con un perfil especializado del tema.

- Desarrollo de talleres de trabajo orientados a definir su Plan Estratégico Participativo: parte conceptual: visión, misión, objetivos; estructura organizacional; funciones.
- Acta de toma de posesión de la mesa.
- Sistema de monitoreo y evaluación.
- Reglamento interno de funcionamiento.
- Formatos de papelería: actas, convocatorias, invitaciones, entre otras.
- Elaborar procesos para el desarrollo de actividades.
- Elaborar check list para el seguimiento.
- Sistematización del proceso.

Segunda fase: Funcionamiento

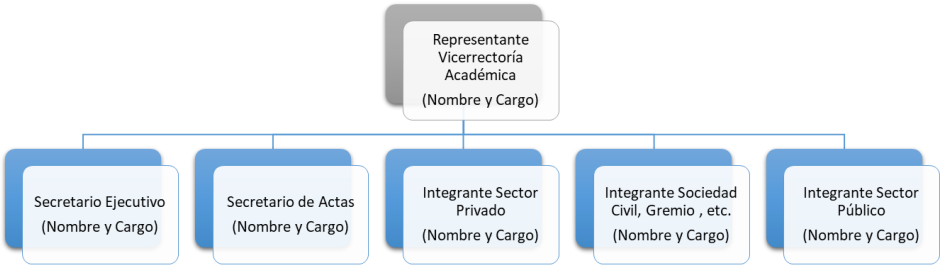
- Decreto de formalización y fase de funcionamiento de Rectoría. Con la firma se inicia la fase de funcionamiento, los firmantes son las instituciones públicas y privadas que acompañan el proceso.
- Programación anual de actividades.
- Puntos de actas, acuerdos y notas nombrando a representantes permanentes y suplentes de las instituciones público-privadas.
- Convocatorias a reuniones, se deben establecer los objetivos.
- Cumplimiento de acuerdos.
- Ejecución de actividades y eventos.
- Evaluación de actividades.

Resultados y logros

- Empoderamiento de la mesa por los actores locales y regionales.
- Desarrollo de capacidades locales.
- Apoyo técnico especializado, a través de las instituciones miembros.
- Apoyo a miembros de la mesa.
- Trabajo basado en la planificación elaborada.
- Proyección a nivel regional y/o nacional si corresponde.

Para el funcionamiento interno de la Mesa, se ha definido como mínimo: (1) un representante de la universidad, en este caso de la Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente, que tome decisiones respecto a la forma en la que se ejecutarán las acciones de la mesa público-privada; (2) un Secretario Ejecutivo que posee el liderazgo y la organización para relacionarse y monitorear el avance de cada uno de los ámbitos. Realiza además las convocatorias y apoya técnicamente al territorio (se estima que el actor que puede desarrollar de mejor forma esta labor es la Unidad de Desarrollo Institucional de la UNAP), (3) un Secretario de Actas encargado de anotar acuerdos y sistematización de aportes de la mesa, como a su vez, apoyar la convocatoria y monitoreo de

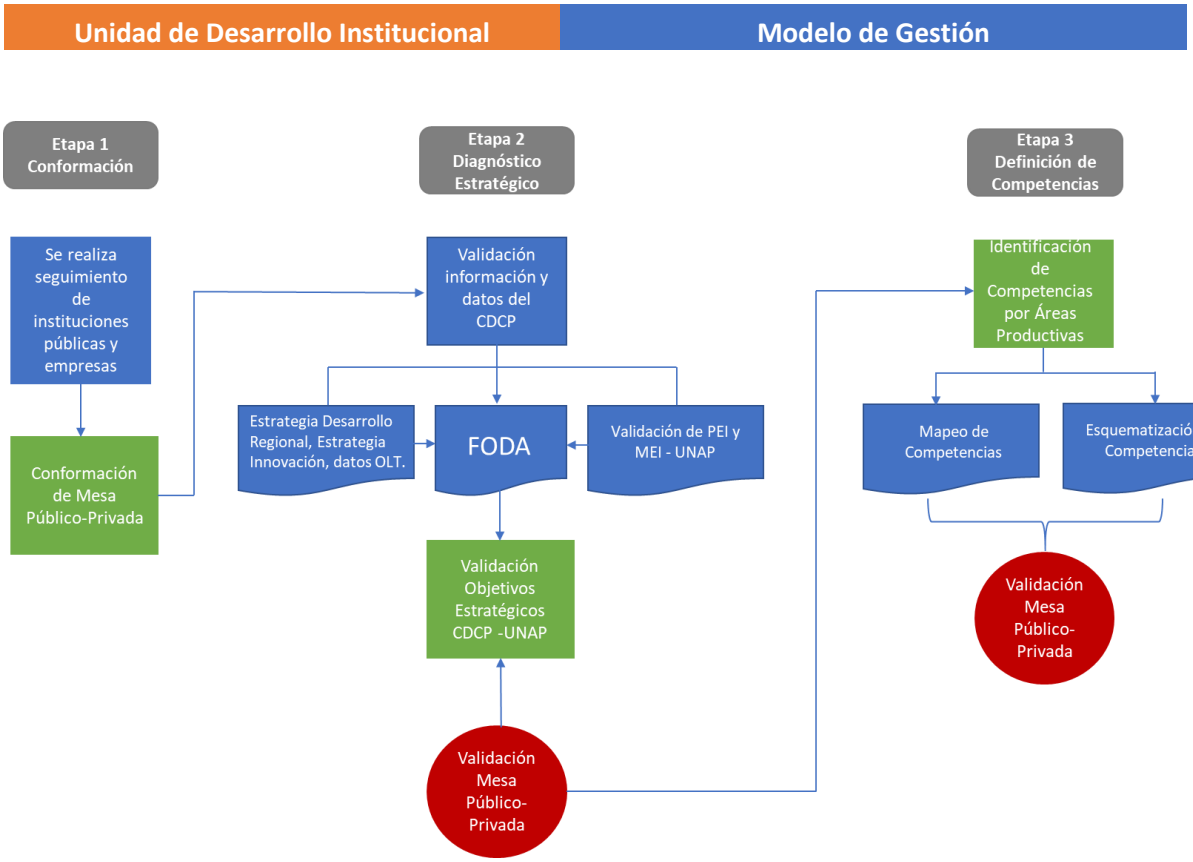
acuerdos; (4) Integrantes público-privados, que llevarán a cabo las gestiones de las líneas de acción y cartera de iniciativas definidas en la mesa. La estructura básica propuesta para la Mesa Público Privada se presenta a continuación:



Estructura Mesa Público-Privada y Sociedad Civil – Unidad Desarrollo Institucional UNAP

Es importante mencionar que el/la representante de la Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente debe contar con el respaldo de todos los actores de la mesa y ser un líder o lideresa representativo/a de ésta.

La mesa público-privada, en su desarrollo, dispondrá de tres etapas en su proceso de acción:



Esquema 1 - Proceso Conformación, Diagnóstico y Definición Mesa Público-Privada – Unidad Desarrollo Institucional UNAP.

Siguiendo con los términos funcionales, la mesa es un espacio de participación voluntaria, requiere promover la motivación genuina de quienes son actores de la temática en el desarrollo regional, que cuenten con el tiempo, compromiso y constancia para participar de este. La mesa público-privada es una orgánica creada por la Universidad para la participación.

No olvidar que es relevante que cada integrante se involucre progresivamente con las acciones y estrategias que implementa la universidad, vale decir, que la mesa conozca el contexto actual y proyecciones de la región, el proyecto estratégico institucional, el modelo educativo institucional y la oferta de carreras, no obstante, también conozca y participe de los procesos de vinculación con el medio, con la finalidad que puedan evaluar las acciones implementadas con pleno conocimiento de este. Esto requerirá del equipo de la Unidad de Desarrollo Institucional, un esfuerzo constante de mantener contacto con los/as integrantes, dinamizar las convocatorias a reunión, de acuerdo con las necesidades de las facultades; en el contexto, concretar el trabajo de la mesa en terreno, trasladarla (si es posible) a los campos productivos regionales y sesionar allí; utilización de las

tecnologías y redes sociales ante los obstáculos territoriales y socioespaciales que no permitan que las sesiones sean o no con la presencia física de sus integrantes, etc.

Para ello resulta fundamental promover instancias de diálogo, de conversación y de encuentro con miras a generar un vínculo periódico entre integrantes público-privados y la UNAP. Lo anterior permite que dichos integrantes participen de las acciones, se interioricen del quehacer educativo y de investigación de la universidad y se involucren con la institución generando sentido de pertenencia tanto con la mesa público-privada como con la institución, a su vez este proceso tiene como resultados representantes empoderados a la hora de proponer mejoras en los procesos de trabajo, desde una mirada constructiva.

De las actitudes y definiciones

A continuación, incluimos las actitudes y definiciones a realizar:

a. Reconocer la relevancia del espacio y la valiosa experiencia con que cuentan los representantes público-privados que participan.
b. Preparar con anticipación la sesión, contando con objetivos claros, tiempos, responsable de cada uno de los módulos y pauta a seguir, evitando la improvisación.
c. Reconocer la autonomía de los representantes para plantear su propia mirada sobre el quehacer de la Universidad e inclusive una crítica fundamentada a las acciones que se desarrollan.
d. Evaluar la posibilidad de compartir algunas definiciones de prioridades o elementos internos de la UNAP que pueda definir la mesa público-privada.
e. Evitar que el espíritu de la instancia se vea opacado por aspectos burocráticos o formalidades, para esto se recomienda contar con una pauta que señale las etapas de la reunión que se destinarán para aspectos administrativos.

1. **La importancia de la relevancia simbólica del espacio y sus Integrantes.**

Debido a las funciones consultivas e informativas, así como el desafío permanente que significa tanto la planificación como las acciones de la mesa público-privada, el carácter simbólico del espacio reviste especial importancia.

En ese sentido, se ha buscado reforzar simbólicamente la instancia a través de las siguientes dimensiones:

a) *Relevancia dada al espacio por Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente:* La DACID, como primordial autoridad y representante de la Universidad, es el principal responsable de transmitir la relevancia de una contraparte ciudadana público-privada para la academia. Contar con su presencia en las sesiones de la mesa transmite la relevancia que se le da a este espacio de participación ciudadana.
b) *Respeto, consideración especial y buen trato de los integrantes de la institucionalidad universitaria con representantes público-privados y dirigentes de gremios,* como dice el dicho, "no hay una segunda oportunidad para una primera buena impresión". La consideración con los integrantes de la mesa se debe manifestar en múltiples aspectos, entre los que se encuentran: convocatoria y trato como autoridades en actividades públicas, de vinculación con el medio (inclusión de sus nombres y cargos en vocativos, disponer de un lugar agradable para reunirse, etc.).

2. Aspectos Metodológicos

2.1 Estructura de las Sesiones.

Como se planteaba previamente, es importante no improvisar y planificar previamente con anticipación cada sesión en sus 3 dimensiones: política-estratégica, metodológica y operativa.

A continuación, se presenta una Estructura-Tipo, modificable y adaptable según la realidad específica de cada región y las particularidades de la mesa:

a. Bienvenida.
b. Revisión Acta Anterior.
c. Temas de la Sesión.

d. Otros.
e. Acuerdos de la Sesión.
f. Cierre.

2.2 Formas de Convocatoria

En la misma línea que la sección anterior, un porcentaje relevante del éxito de la reunión pasa por una convocatoria anticipada y adecuada a sus asistentes, así como la coordinación del traslado, cuando esto sea posible.

Estas son algunas buenas prácticas de convocatoria que hemos identificado:

- Envío de la tabla y acta anterior una semana previa a reunión.
- Llamado recordatorio el día anterior a la sesión.
- Entrega de un programa impreso por cada participante en la mesa.

2.3 Análisis y Evaluación del Entorno

Esta fase está orientada a dar conocer el interés y la iniciativa de conformar la mesa público-privada en el nivel regional y proyectarla en el quehacer de una alianza entre los actores locales y regionales con la academia.

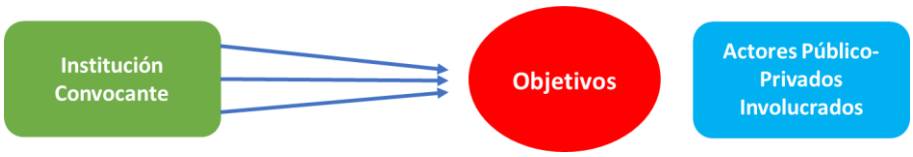
Las instituciones al nombrar a sus representantes, previo proceso de sensibilización hecha por la Unidad de Desarrollo Institucional, permanentes y suplentes, a través de notas y acuerdos, son incorporados como aliados estratégicos; el objetivo claro es obtener apoyos claves para desarrollar un plan de capacitación y desarrollar capacidades; realizar diagnóstico situacional (aportes desde las estrategias de desarrollo y de innovación regionales, datos del observatorio laboral de Tarapacá, etc.); revisión documental (interiorizarlos sobre el proyecto estratégico institucional y el modelo educativo de la UNAP); conocer otras experiencias.

El resultado de las actividades operativas y de documentación permite conocer el real interés y compromiso que asumirán en el proceso los actores público-privados. Con este resultado se evalúan las condiciones para la continuidad de la mesa y su organización.

El origen de los objetivos de una actividad de diálogo participativo a través de la mesa, explican la relación entre los distintos actores involucrados en dicha actividad, ya sea instituciones convocantes, organizaciones, o actores involucrados.

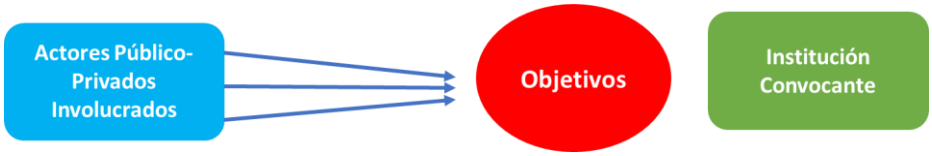
Los objetivos pueden provenir desde:

1. **La institución o entidad convocante:** responden a una necesidad o diagnóstico institucional, a partir de la cual convocan a actores externos que estén vinculados a dichos objetivos.



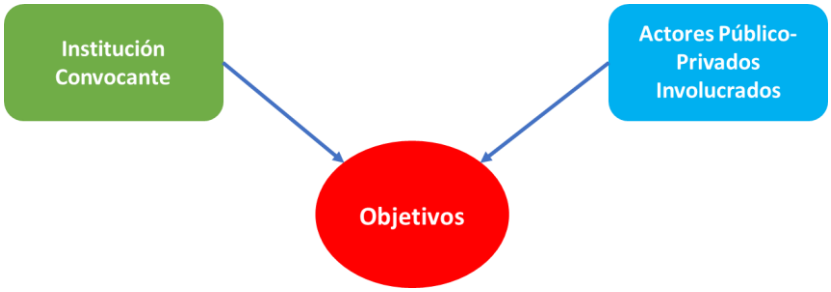
Esquema 2 - Proceso en que la Unidad de Desarrollo Institucional – UNAP convoca a actores externos.

2. **Los actores involucrados**: quienes demandan a determinada institución, a partir de la cual se ven afectados o afectan el desarrollo de ésta.



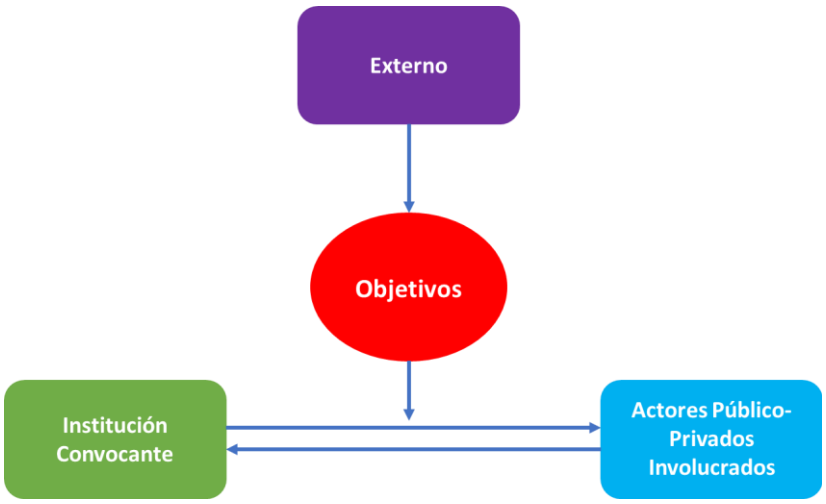
Esquema 3 - Actores externos convocados demandan objetivos claros a la Unidad de Desarrollo Institucional – UNAP.

3. **Consensuados en un diagnóstico o instancia participativa previa:** intentan responder a un contexto social, marcado por ciertas demandas que se buscan resolver a través del diálogo participativo de una mesa público-privada.



Esquema 4 - Proceso en que la Unidad de Desarrollo Institucional – UNAP y actores Público-Privados llegan a consenso respecto a los objetivos trazados.

4. **Dados por un elemento externo a los actores participantes:** por ejemplo, una línea programática del gobierno, la dictación de una ley, un acuerdo internacional, tendencias mundiales, etc.



Esquema 5 – El consenso dado entre la Unidad de Desarrollo Institucional – UNAP y actores Público-Privados influido por entorno y/o contexto externo que permea el proceso, como, por ejemplo: la Cuarta Revolución Industrial, propensión al emprendimiento o la innovación social.

5. **Tipos de Iniciativas**

Abordar problemáticas identificadas en una zona, la necesidad de resolver problemas concretos que afectan a la población en la región. Este tipo de organización promueve directamente el enfoque del desarrollo local y/o regional que se convierte en una herramienta de apoyo para el gobierno regional y la universidad para tratar con problemas de la salud, medio ambientales, bajos niveles de educación, desempleo, entre otros. La importancia y visibilidad que el problema adquiere y la forma de abordarlo en un determinado momento se realiza a través de la mesa público-privada.

Operativizar enfoques: es necesario adoptar enfoques o temáticas innovadoras que pareciera prevalecer sobre la visibilidad del problema en sí mismo o sobre una manifestación puntual. Como, por ejemplo: trabajar con temas de desarrollo como género, medio ambiente, gestión del riesgo, emprendimiento, seguridad, etc.

Enfoques de desarrollo sostenible, ordenamiento para la planificación del desarrollo del territorio y la construcción de ciudadanía son ideas iniciales fundamentales al inicio de la mesa.