

UNAP

UNIVERSIDAD ARTURO PRAT
DEL ESTADO DE CHILE

Propuesta

Plan Estratégico Institucional
2020 - 2025

Dirección General de Planificación y Desarrollo

Línea de tiempo proyecto

actualización **PEI**

Inicio del Proyecto

- Presentación inicial
- Organización del proyecto
- Ajuste Gantt
- Diagnóstico bibliográfico

ABRIL - MAYO

- Sistematización de resultados
- FODA Sistémico
- Trabajo con equipo Directivo
- Elaboración objetivos estratégicos.
- Definición de indicadores y metas

JULIO

MARZO

Evaluación PEI anterior.
Creación de herramientas de diagnóstico.
Aplicación Encuesta web.
Jornadas de reflexión internas.
Jornadas de reflexión externas.

JUNIO

Presentación ajustes PEI y propuesta estratégica UNAP

- Consejo académico
- Junta directiva UNAP
- Equipo directivo
- Redacción del documento
- Socialización y validación
- Decreto del documento

ANTECEDENTES
DEL PROCESO

Análisis Interna Virtual

| Personal Administrativo | | Personal Académico | |
|-------------------------|---------------|--------------------|---------------|
| Población | Participación | Población | Participación |
| 866 | 508 | 415 | 290 |
| 67,60% | 39,66% | 32,40% | 22,64% |



| Total Funcionarios | |
|--------------------|---------------|
| Población | Participación |
| 1281 | 798 |
| 100% | 62,30% |

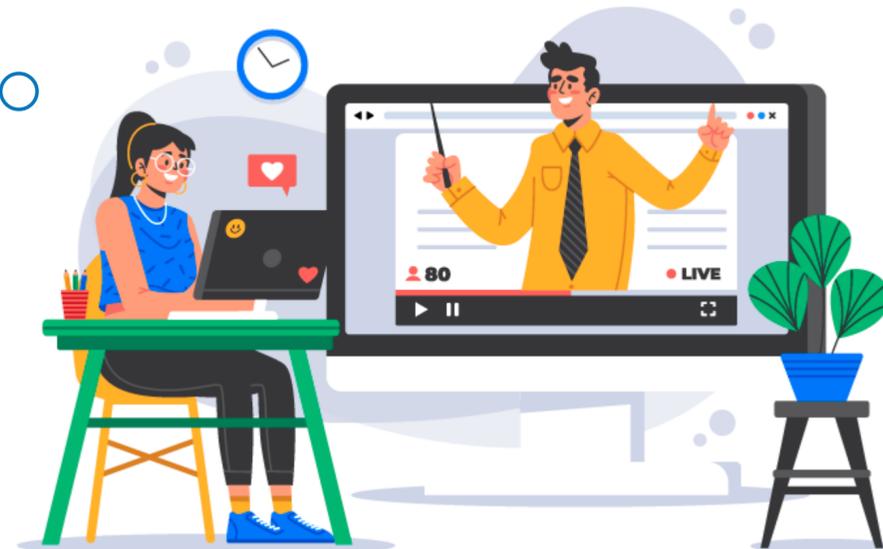


Jornadas de Reflexión Internas

Consejo Académico (11).
Equipo directivo (16).
Casa Central Iquique (60).
Sede Victoria (31).
Centros Docentes y de Vinculación:
Arica (15), Calama (17),
Antofagasta (17), Santiago (31).

Análisis Externo

Político
Económico
Social
Tecnológico
Ambiental



Fuentes de información

Comité de Decanos y Funcionarios.
SEIC.
Ley 21.091 y Ley 21.094.
ERD/ERI de Sedes y CDVs.
Mifuturo.
CNA.
Entre otras.

Jornadas de Reflexión externas

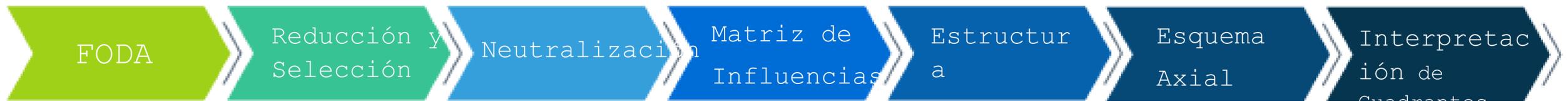
Arica (17).
Casa Central (20).
Calama (14).
Antofagasta (12).
Santiago (6).
Victoria (11).

Análisis FODA

Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas

FODA Sistémico

Permite realizar un diagnóstico dinámico e integral de la situación actual de la institución, considerando factores internos y externos, para también tener puntos de referencia para una estrategia de consultoría y su evaluación.



Cadena de Valor

Es una herramienta que ayuda a determinar las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa y agregan **valor** al producto o servicio, con la finalidad de brindar la máxima calidad de servicio y producto al cliente, y crear una ventaja competitiva en el mercado.



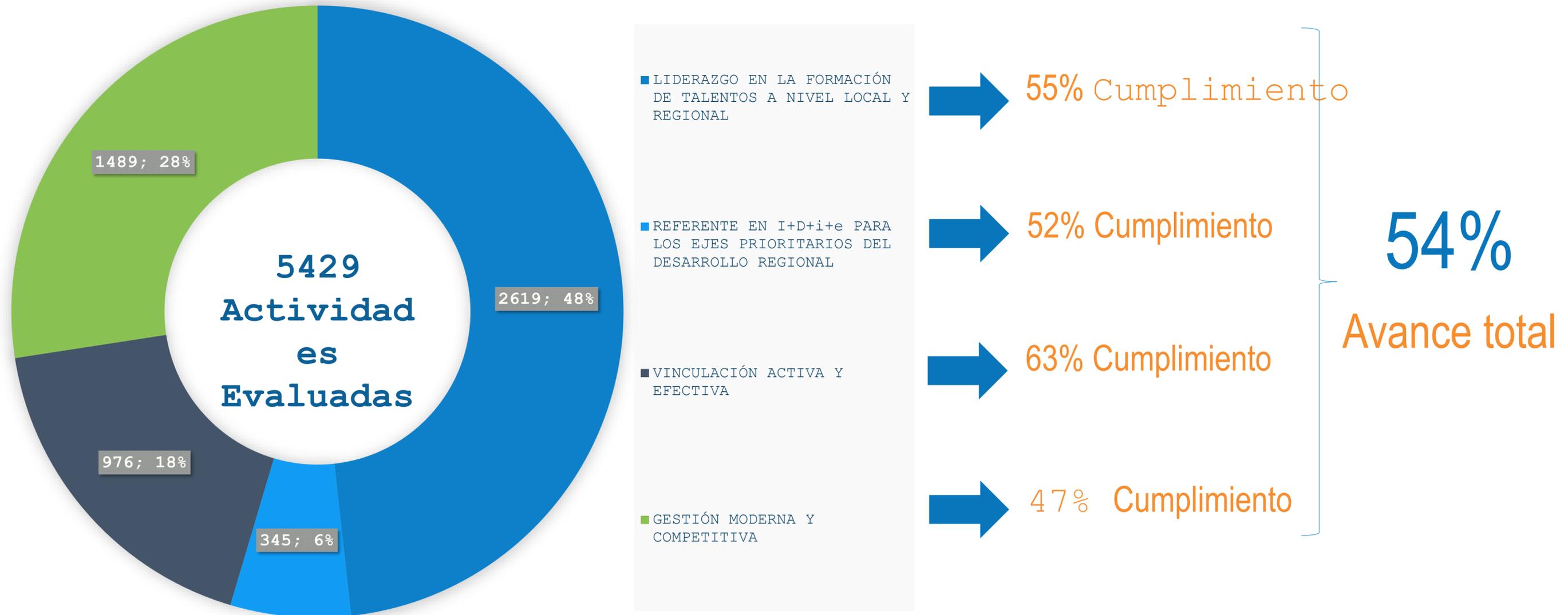
Nuestro País en la Actualidad

DIAGNOSTICO...

Apoyo a la INVESTIGACIÓN y a la comunicación académica Universidad 4.0
Viabilidad Financiera Infraestructura de calidad Innovación
Ley 21.091 de Educación Superior Comisión Nacional de Acreditación
Gestión Institucional GESTIÓN excelente con PERSONAS comprometidas
ágil Transversalidad en la Estructura de los Planes de Estudio
Vinculación con el Ley 21.094 de Universidades Estatales
Territorio Evidencias Procesos Autoaprendizaje Efectividad Docente
ALIANZAS y compromiso con la SOCIEDAD Trasferencia Tecnológica
Desarrollo Regional Gestión y Control de Calidad Data Indicadores OKR
Innovación regional Economía Circular Medición y evaluación de Impactos
Educación Equilibrada del Pre y Postgrado

DIAGNÓSTICO...

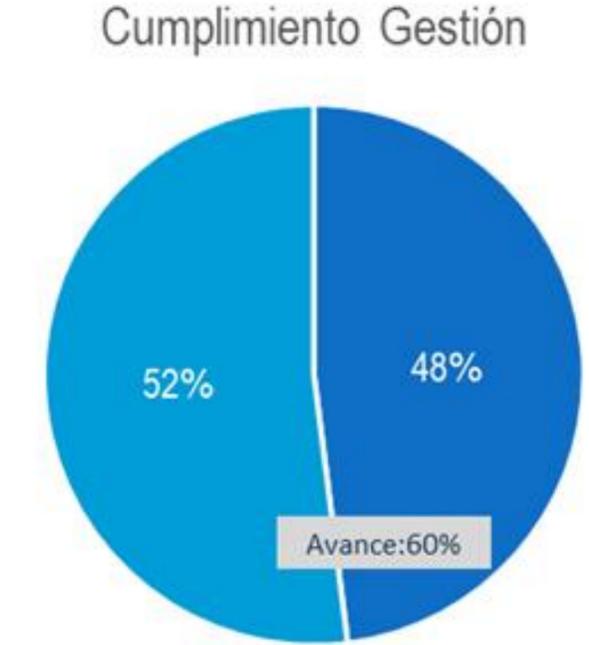
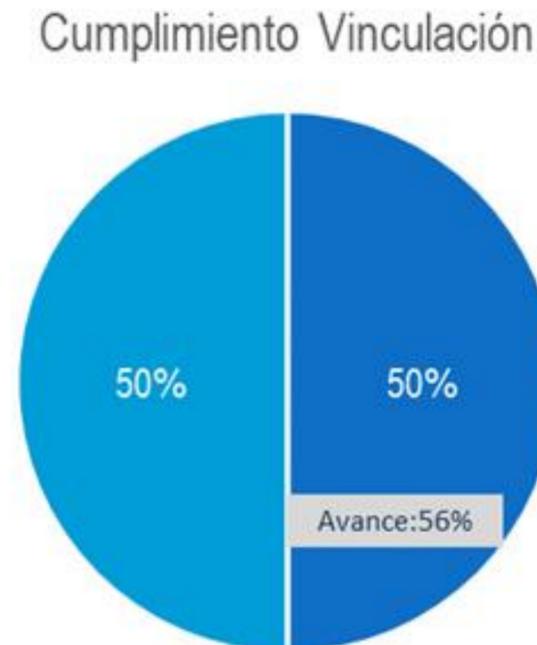
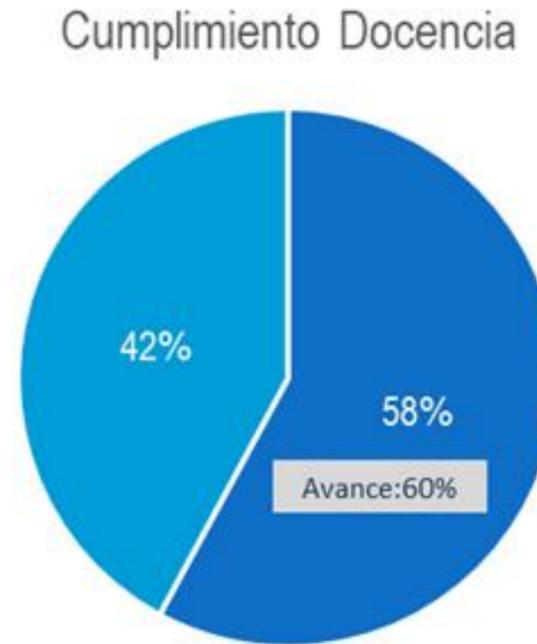
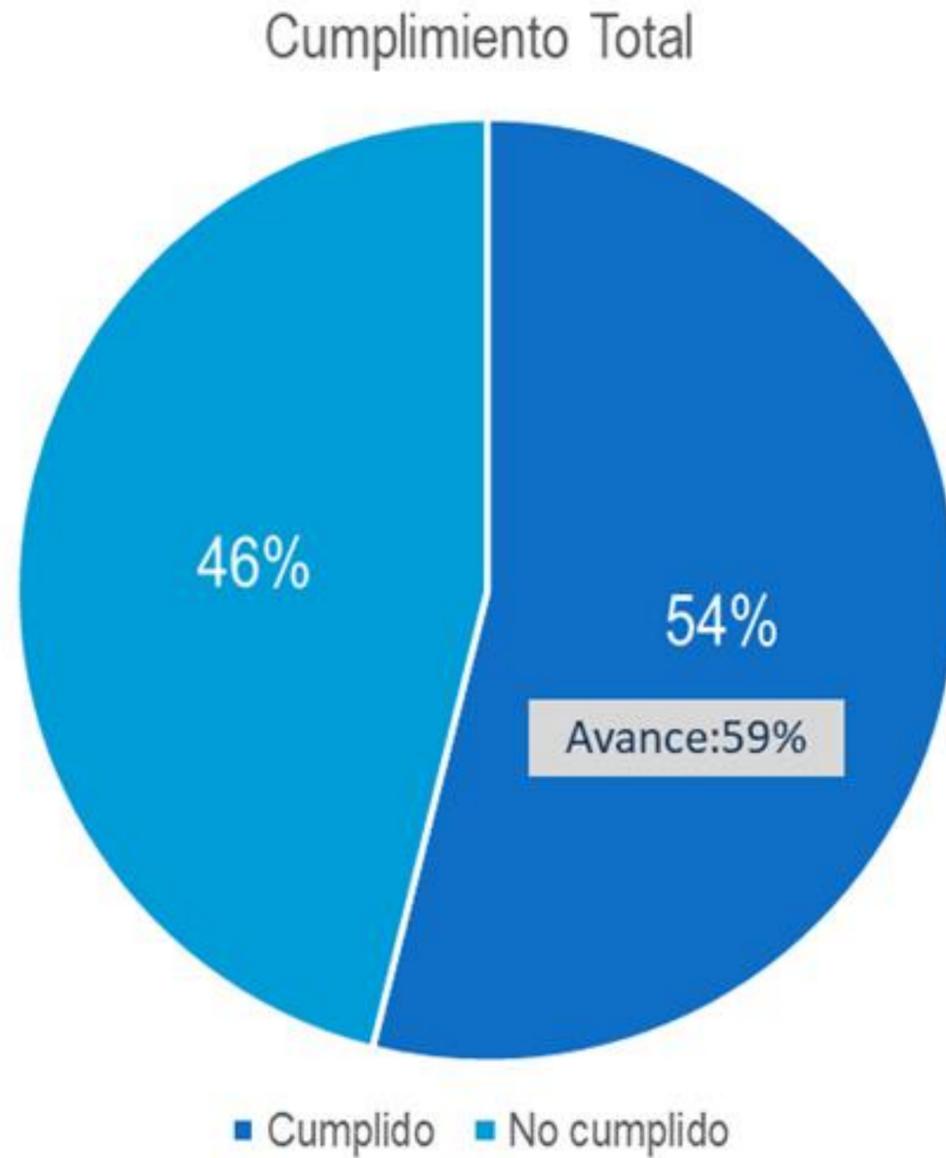
Actividades PEI 2017 - 2019



* Cumplimiento en términos de ejecución de actividades

Cumplimiento en Base a

DIAGNÓSTICO...

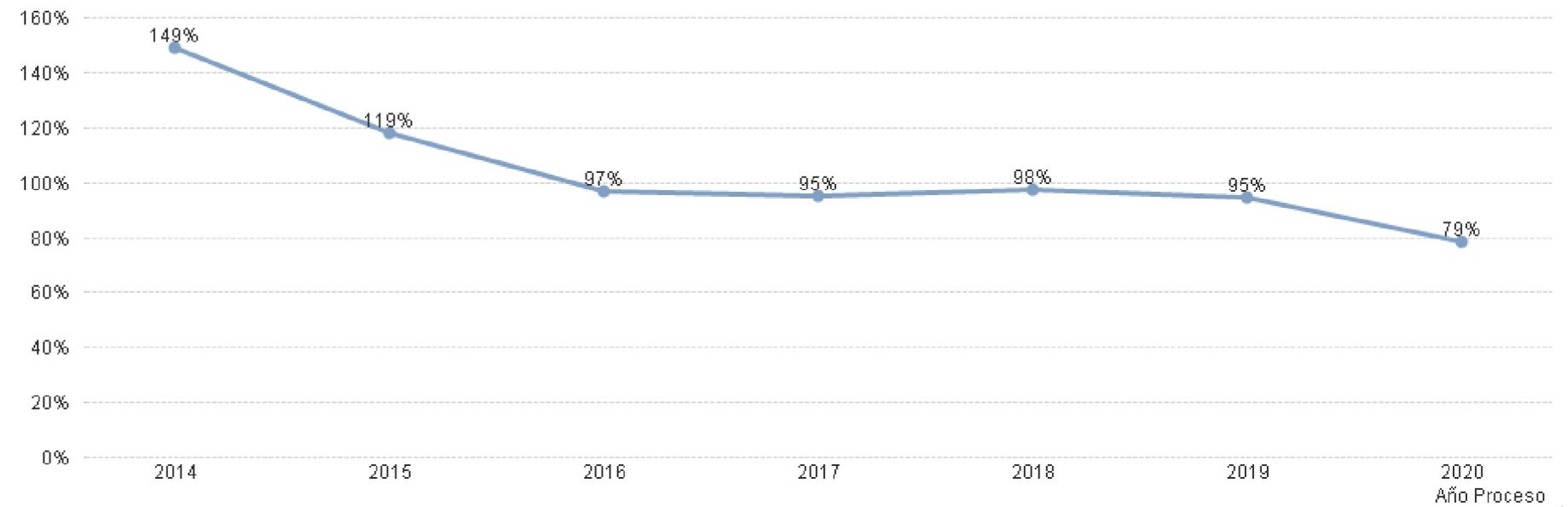


- Se consideran como valores de resultados de los indicadores 0% y 100%.
- Existen 6 indicadores sin datos durante el periodo evaluado, 4 corresponden a UNICO, 1 a la UAI y otro a la UAI/RR.HH.

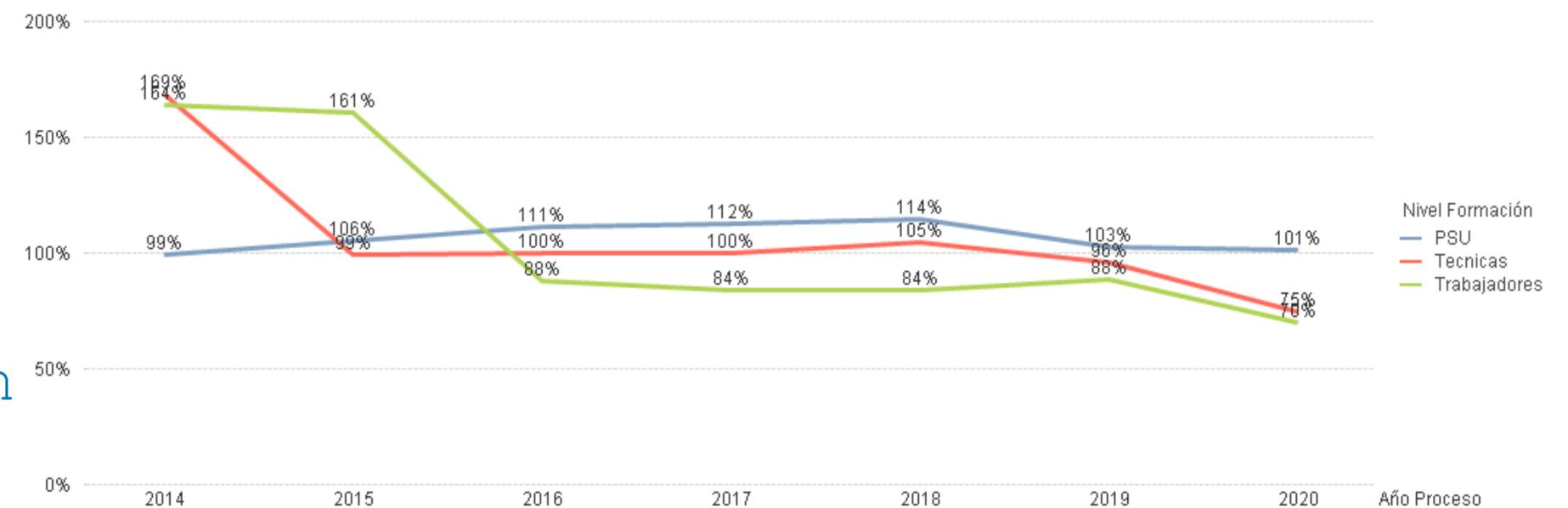
DIAGNÓSTICO...

Tasa de Cobertura
De Vacantes

Interno



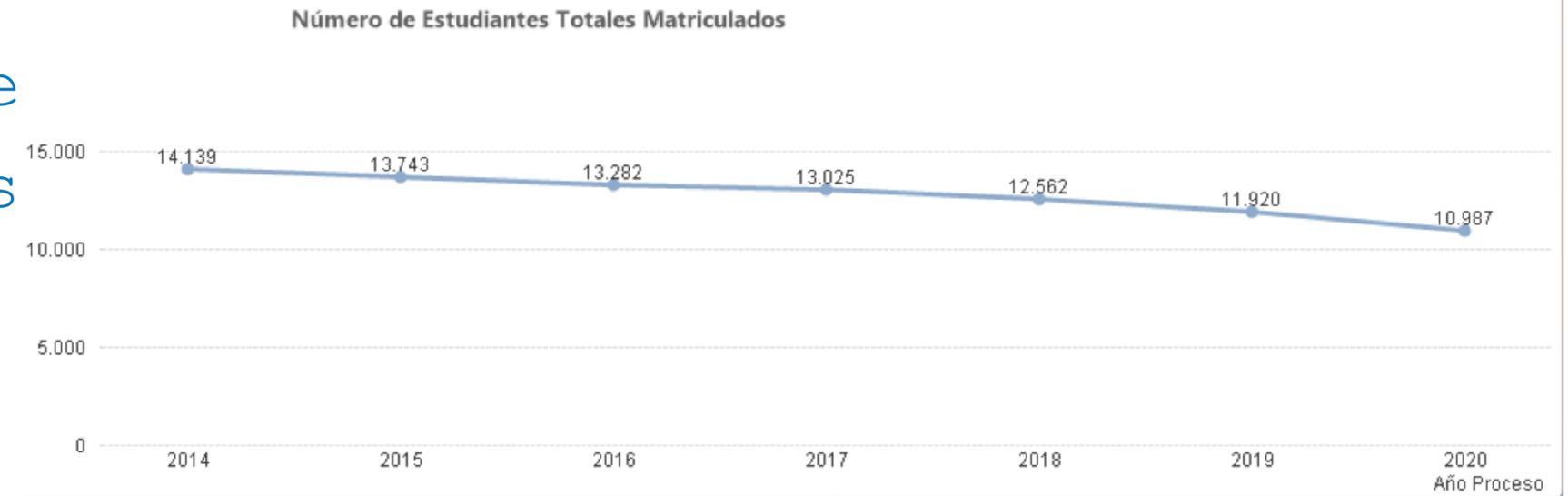
Tasa de Cobertura
De Vacantes por
Nivel de Formación



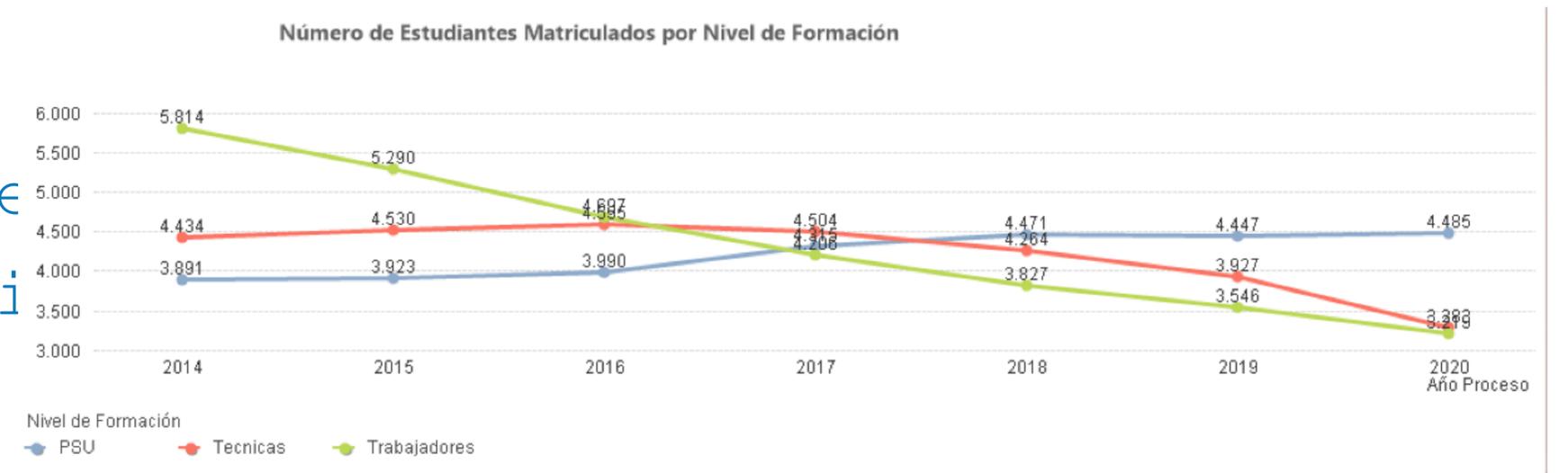
Interno

DIAGNÓSTICO...

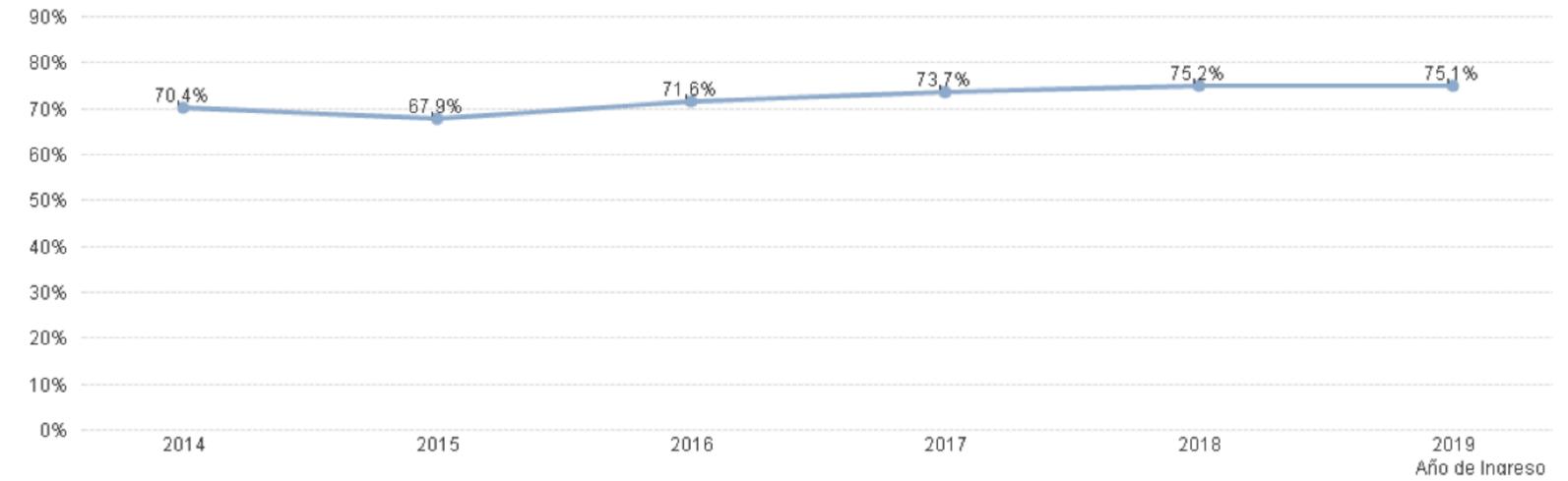
Número de Estudiante
Totales Matriculados



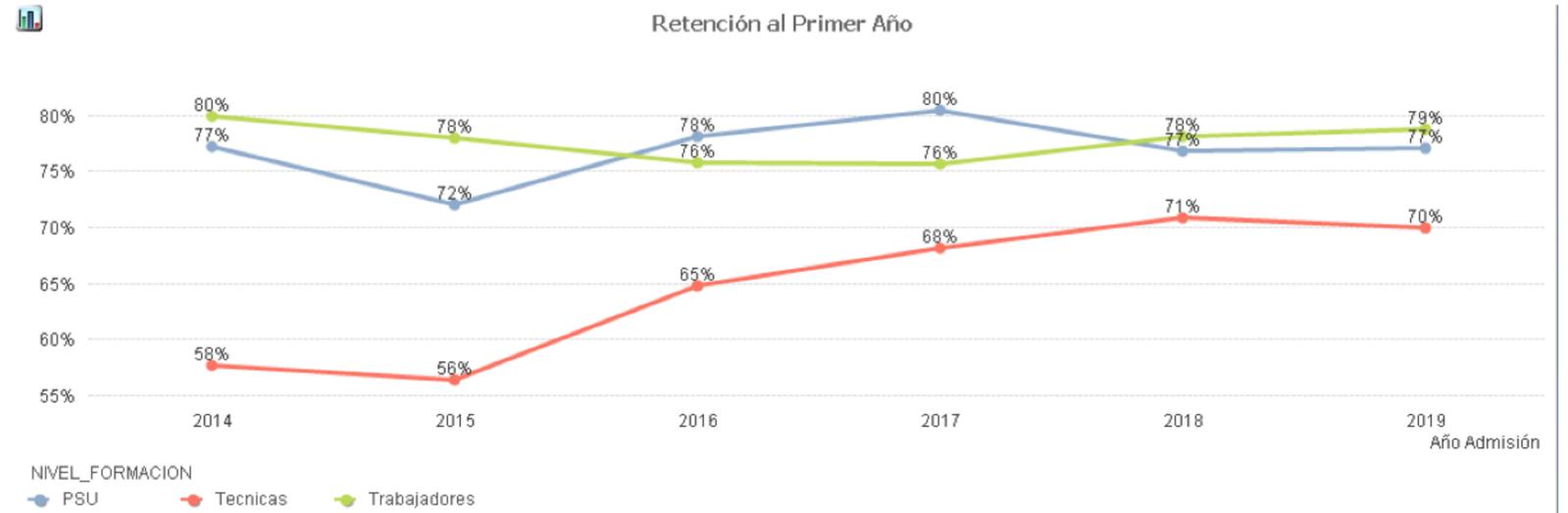
Número de Estudiante
Por Nivel de Formaci



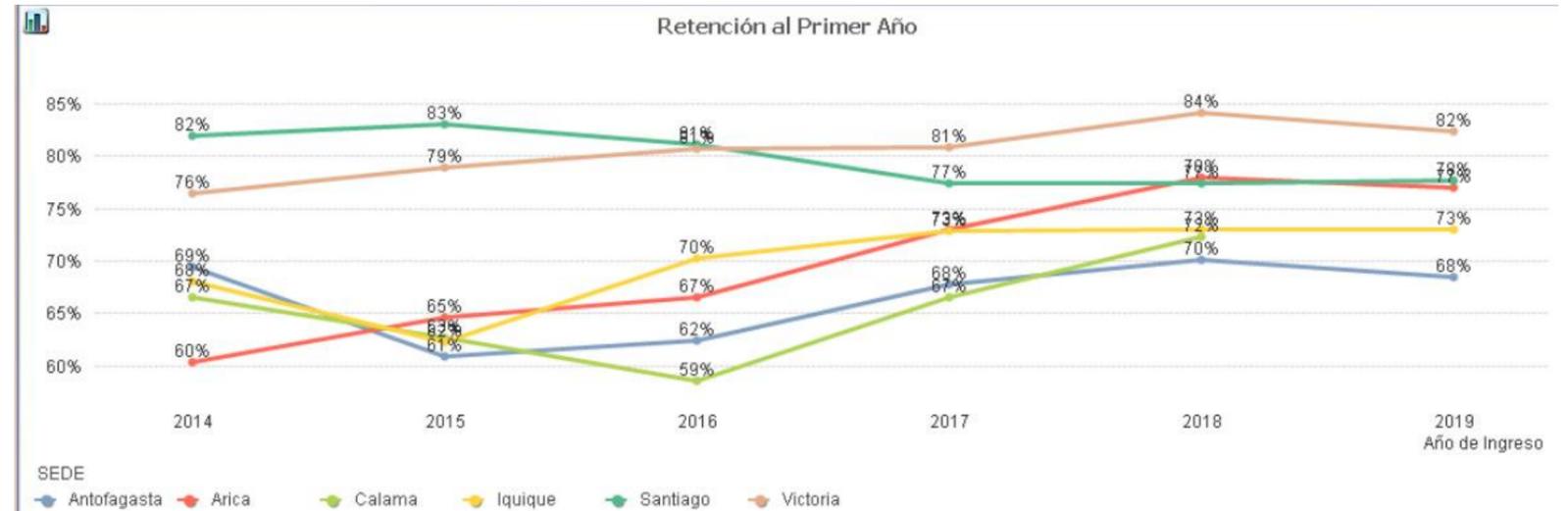
Tasa de Retención de Primer Año



Retención al Primer Año



Retención al Primer Año



DIAGNÓSTICO...

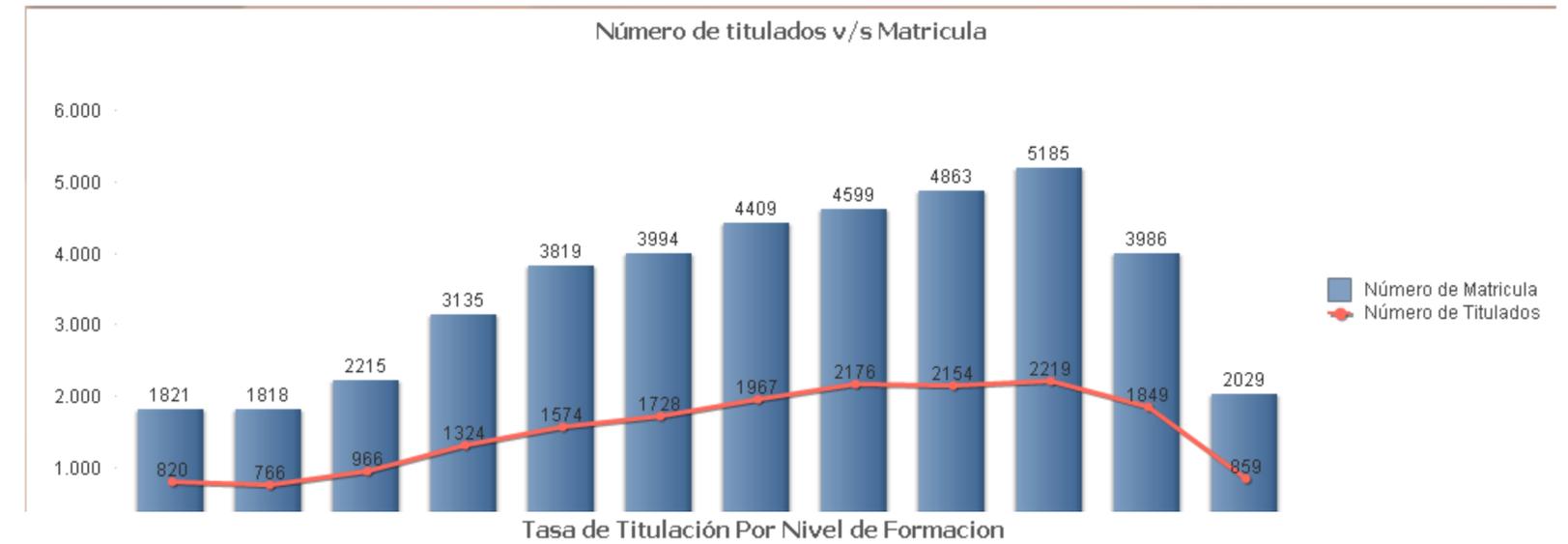
Tasa de Retención
De Primer Año

Retención al
Primer Año

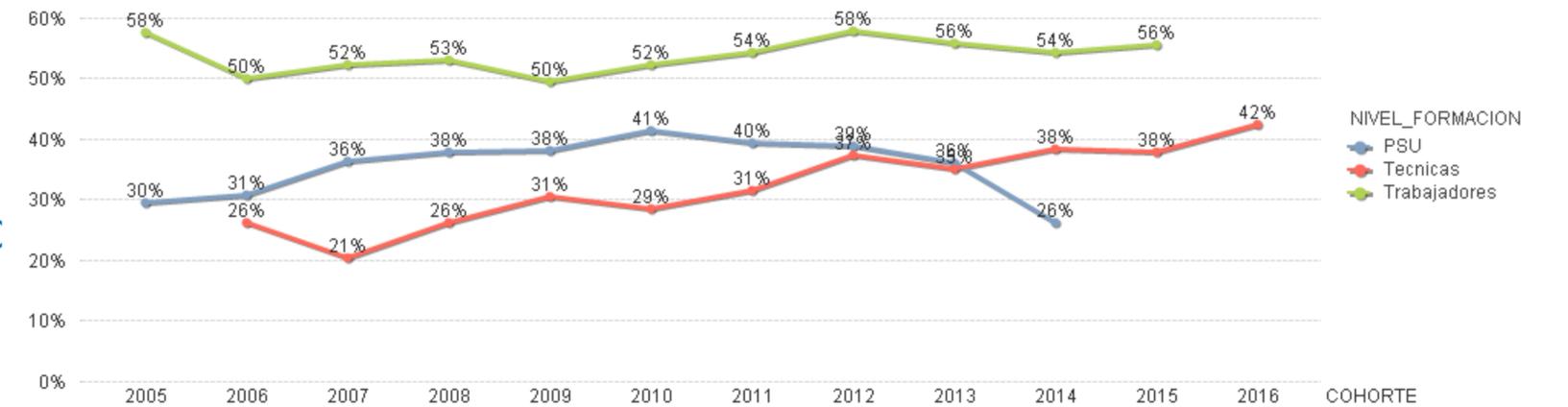
Retención al
Primer Año

DIAGNÓSTICO...

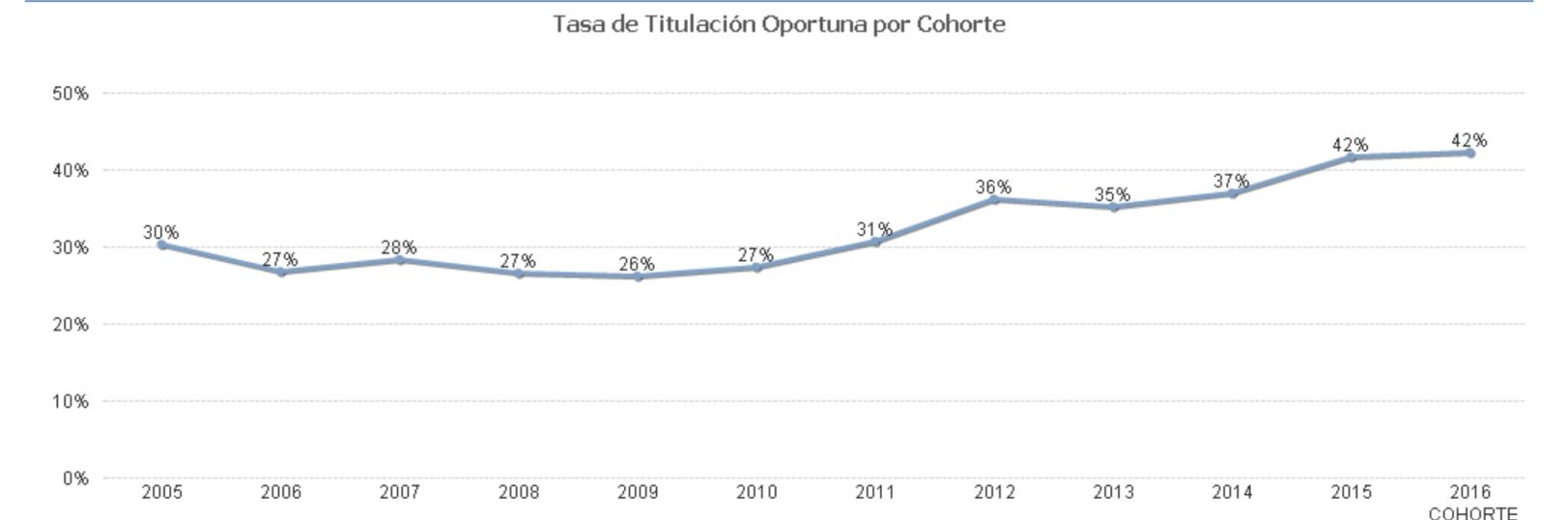
Número de Titulados
v/s Matrícula



Tasa de Titulación
Por Nivel de Formació



Tasa de Titulación
Oportuna por Cohorte



Formación Cuerpo Académico

| Jornada Completa | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------|------|------|------|------|------|
| Doctor | 53 | 59 | 71 | 76 | 90 |
| Magister | 94 | 103 | 119 | 127 | 132 |
| Profesional | 70 | 77 | 90 | 80 | 72 |
| Técnico | 1 | 1 | | | |
| Media Jornada | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Doctor | 8 | 10 | 11 | 11 | 10 |
| Magister | 48 | 52 | 49 | 50 | 56 |
| Profesional | 62 | 67 | 78 | 64 | 61 |
| Técnico | | | | | |
| Por Horas | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Doctor | 12 | 15 | 10 | 12 | 12 |
| Magister | 156 | 135 | 145 | 158 | 160 |
| Profesional | 655 | 656 | 647 | 641 | 624 |
| Técnico | 30 | 24 | 30 | 31 | 26 |

DIAGNÓSTICO

...

DIAGNÓSTICO

...

Publicaciones Institucionales

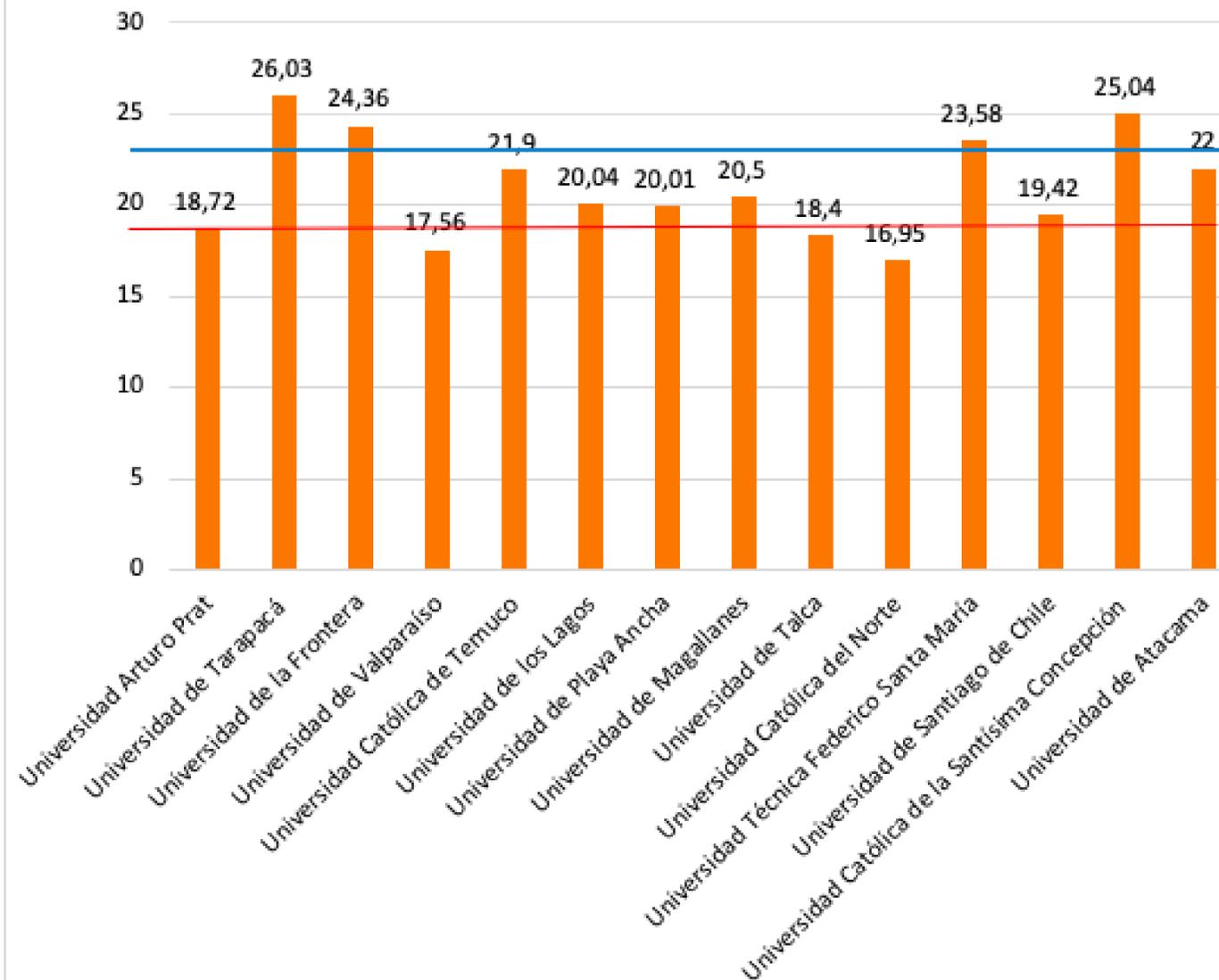
| Año | WOS | SCOPUS | Scielo |
|------|-----|--------|--------|
| 2019 | 79 | 115 | 32 |
| 2018 | 82 | 106 | 48 |
| 2017 | 54 | 71 | 31 |

Tasa de Adjudicación de Proyectos

| ENFOQUE | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Media Jornada | | | | | | |
| Monto Adjudicado (Miles de Pesos) | 322,11 | 199,68 | 464,92 | 700,49 | 707,40 | 750,60 |
| Nro Proyectos Adjudicados | 6 | 2 | 2 | 7 | 5 | 6 |
| Nro Proyectos (Adjudicados y no Adjudicados) | 9 | 10 | 13 | 18 | 22 | 17 |
| Porcentaje de Adjudicación | 67% | 20% | 15% | 39% | 23% | 35% |

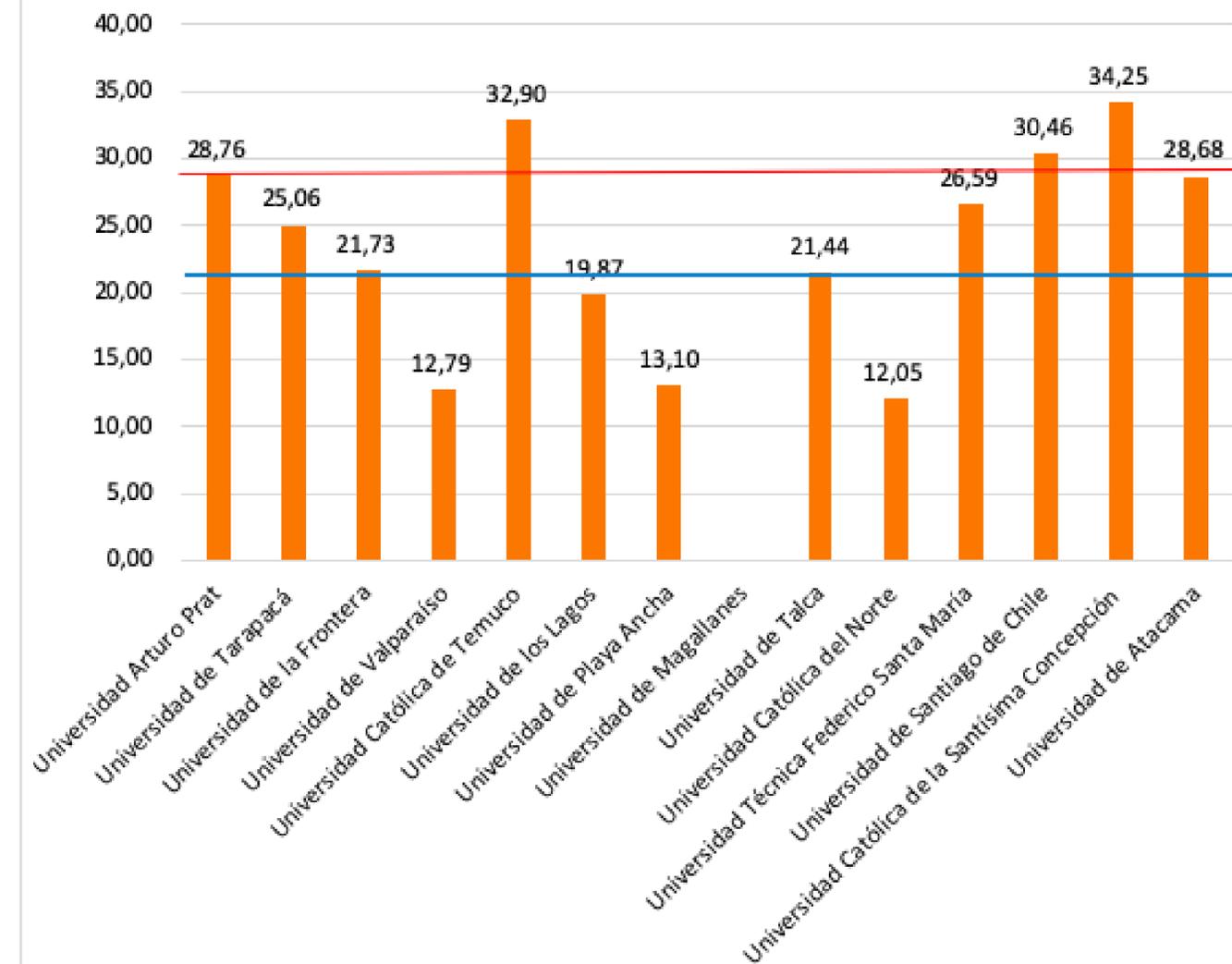
DIAGNÓSTICO...

Estudiantes / Académicos
Jornada Completa
Equivalente



\bar{x} 23,67

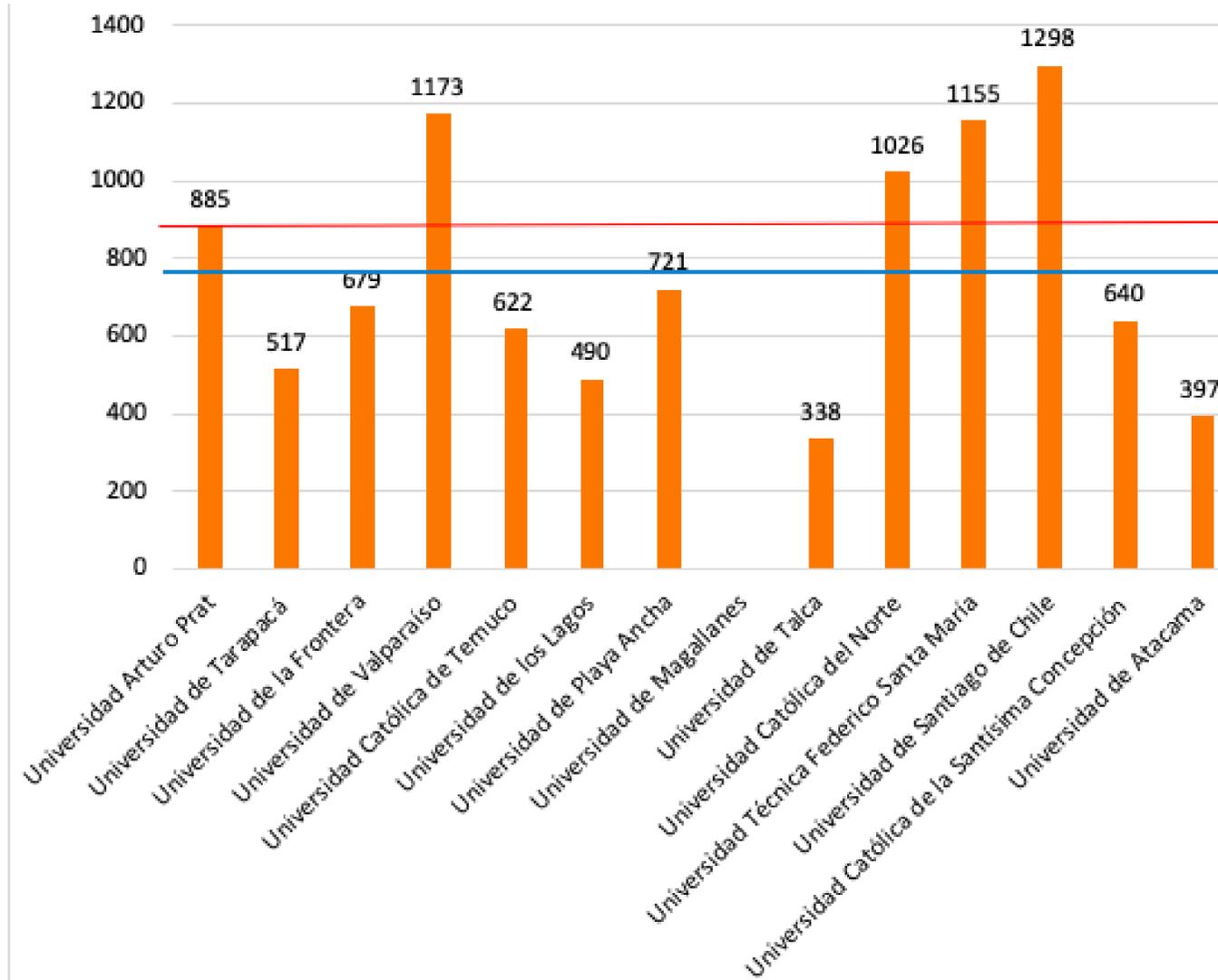
Estudiantes / Académicos
Jornada Completa y Media
Jornada



\bar{x} 21,03

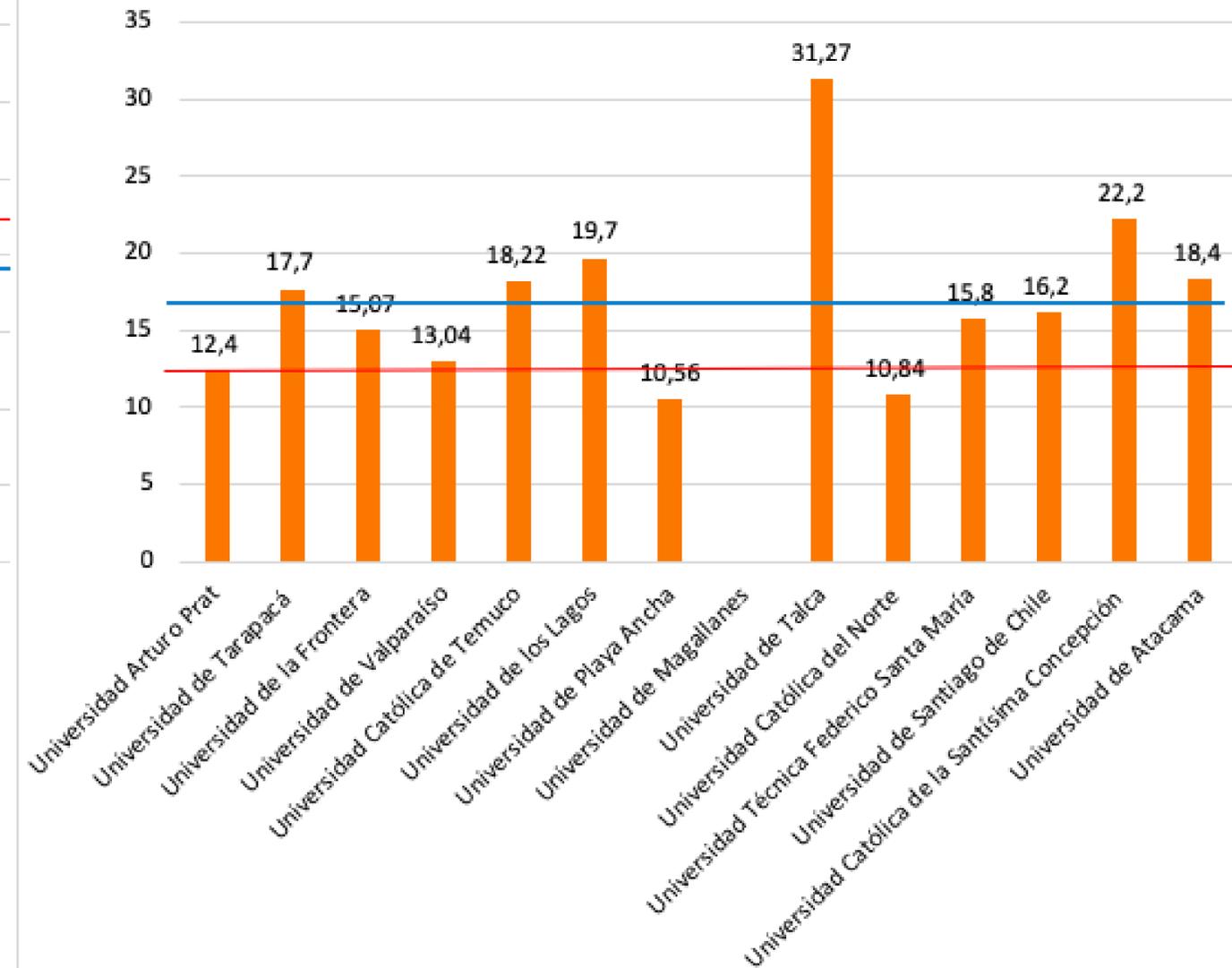
DIAGNÓSTICO...

Administrativos



\bar{X} 764,6

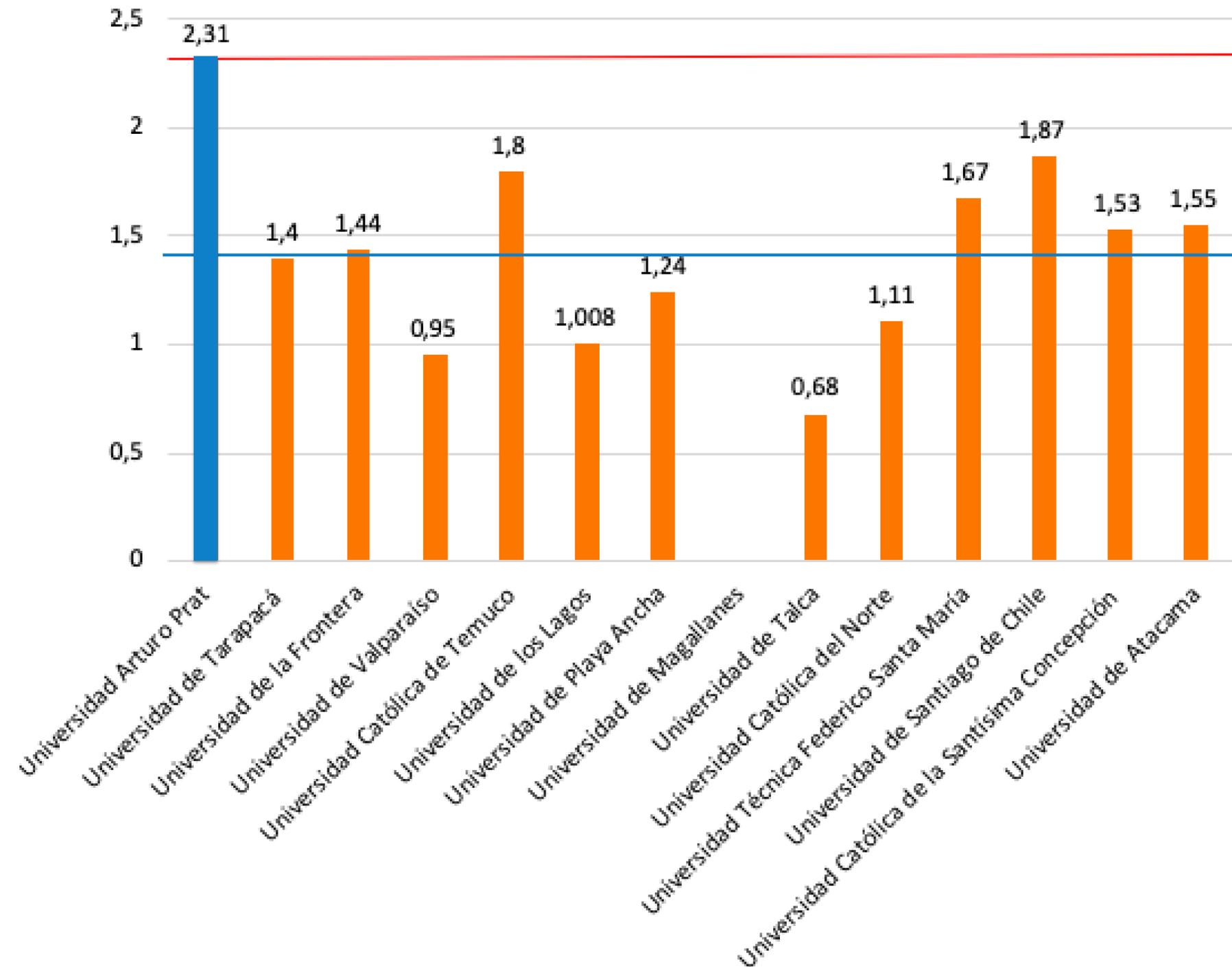
Estudiantes /
Administrativos



\bar{X} 17,03

Administrativos / Académicos Jornada Completa + Media Jornada

DIAGNÓSTICO...



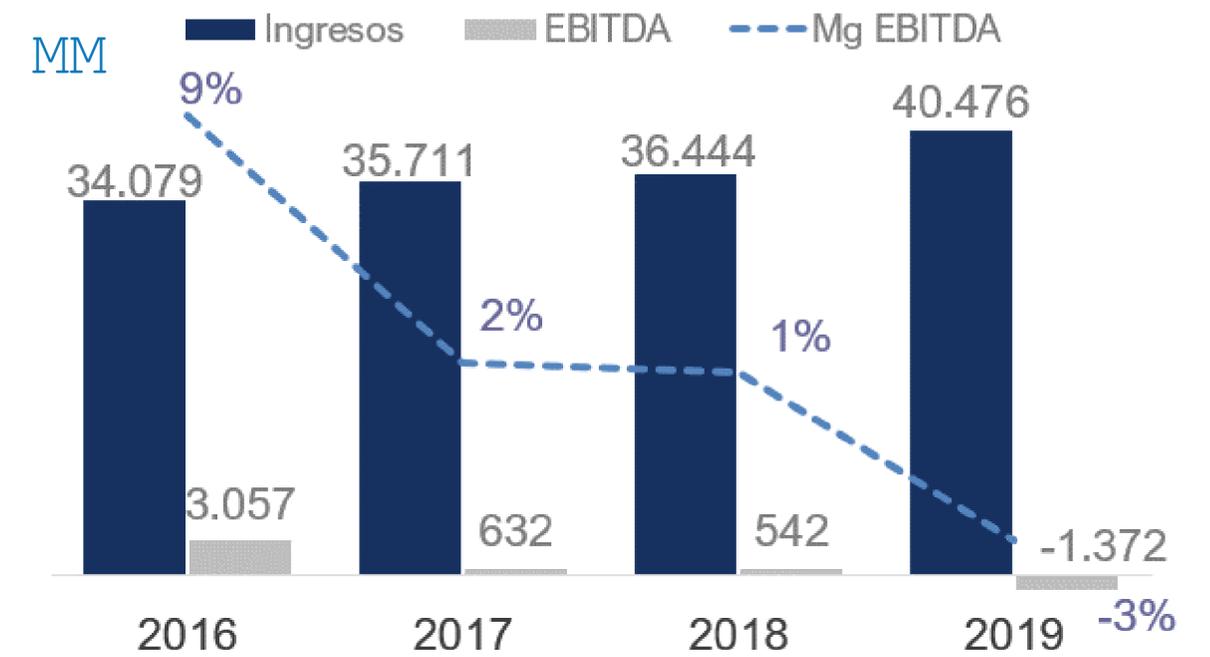
\bar{X} 1,42

UNAP Estados Financieros 2019 ~ Ajuste EBITDA, y
 Mayores costos generales en los 3 últimos años (Acreditación, Revisión Curricular, entre Otros)

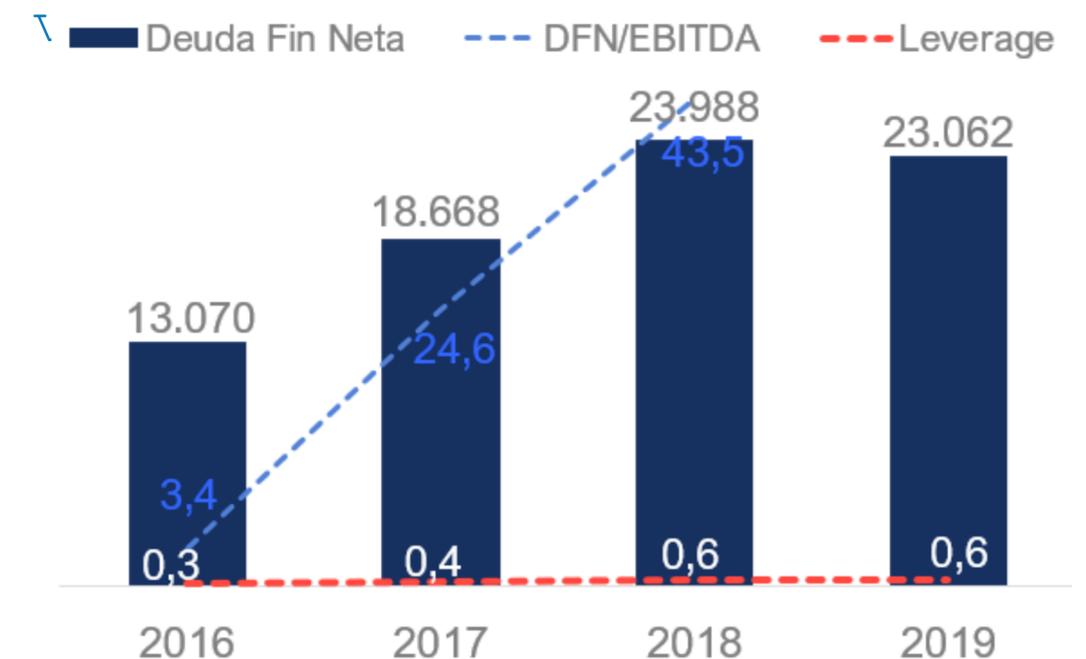
DIAGNÓSTICO...

| CLP MM | Dic 17 | Dic 18 | Dic 19 |
|--------------------------------------|-------------|-------------|---------------|
| Ingresos Totales | 35.711 | 36.444 | 40.476 |
| Var Ingresos (%) | 0 | 2% | 11% |
| Margen Operacional (%) | -3% | -4% | -8% |
| EBITDA | 632 | 542 | -1.352 |
| Margen EBITDA (%) | 2% | 1% | -3% |
| Gastos Financieros Netos | -1.085 | -2.610 | -1.687 |
| Utilidad Neta | -2.041 | -4.285 | -5.394 |
| Margen Neto (%) | -6% | -12% | -13% |
| Activos Totales | 110.041 | 115.872 | 128.103 |
| Pasivos Totales | 32.505 | 42.945 | 48.145 |
| Patrimonio | 77.537 | 72.928 | 79.958 |
| Caja y Disponible | 3.081 | 404 | 2.924 |
| Deuda Financiera | 18.668 | 23.988 | 23.062 |
| Deuda Financiera Neta | 15.587 | 23.584 | 20.138 |
| Inv. de Capital (Capex) | - | -1.097 | -1.409 |
| Pasivo Total / Patrimonio (x) | 0,4 | 0,6 | 0,6 |
| D. Fin. Neta / EBITDA (x) | 24,6 | 43,5 | n.a. |
| EBITDA / Gtos Financ. (x) | 0,6 | 0,2 | n.a. |
| Liquidez Corriente (x) | 1,1 | 1,2 | 0,9 |
| ROA (%) | -1,9% | -3,7% | -4,2% |
| ROE (%) | -2,6% | -5,9% | -6,7% |

Ev. Ingresos y Generación I CLP



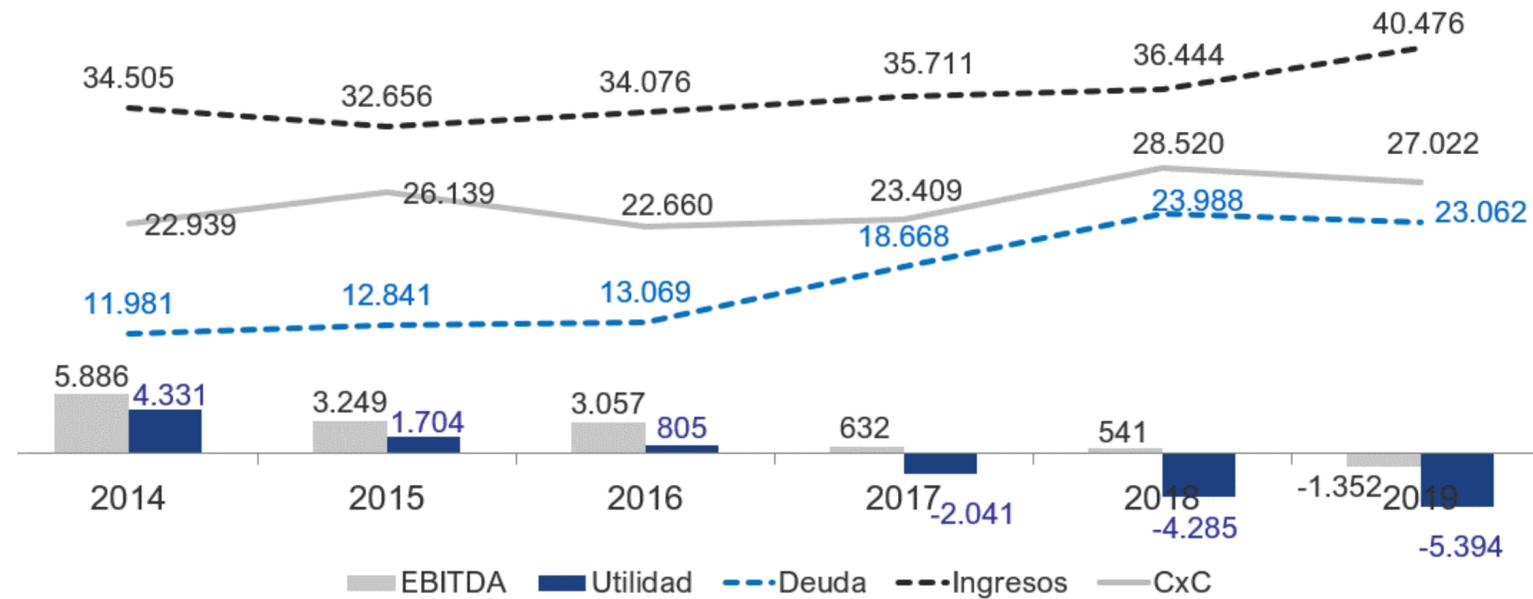
Ev. Endeudamiento I CLP MM y (x)



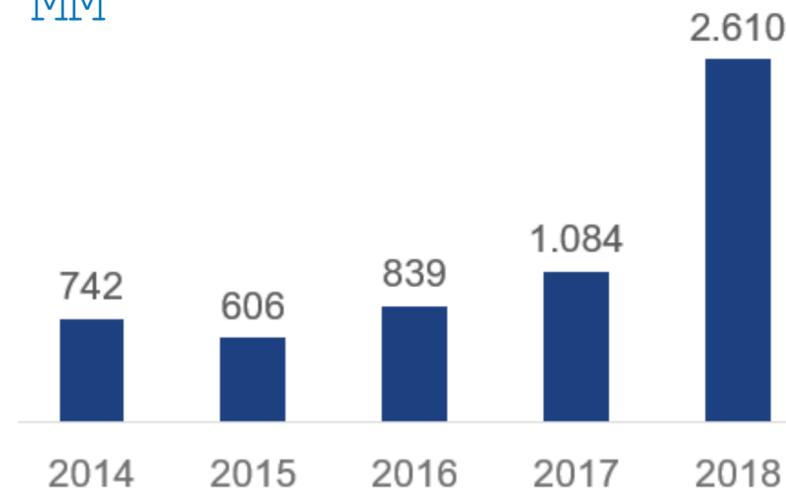
UNAP Evolución Endeudamiento y Principales Partidas Resultados

DIAGNÓSTICO...

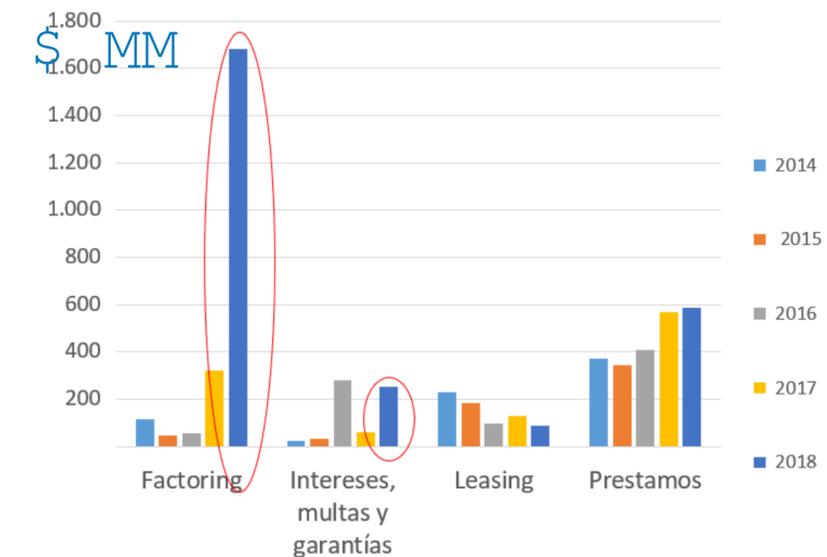
Evolución Resultados 2014 - 2020



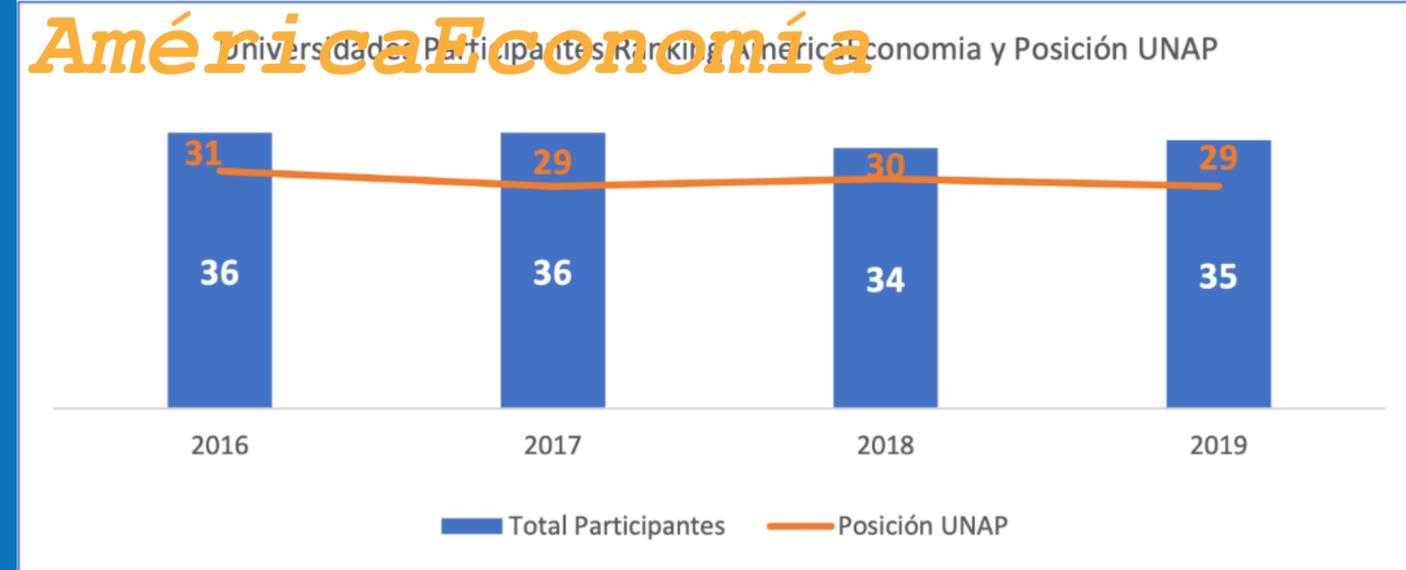
Evolución Gastos Financieros ~ \$ MM



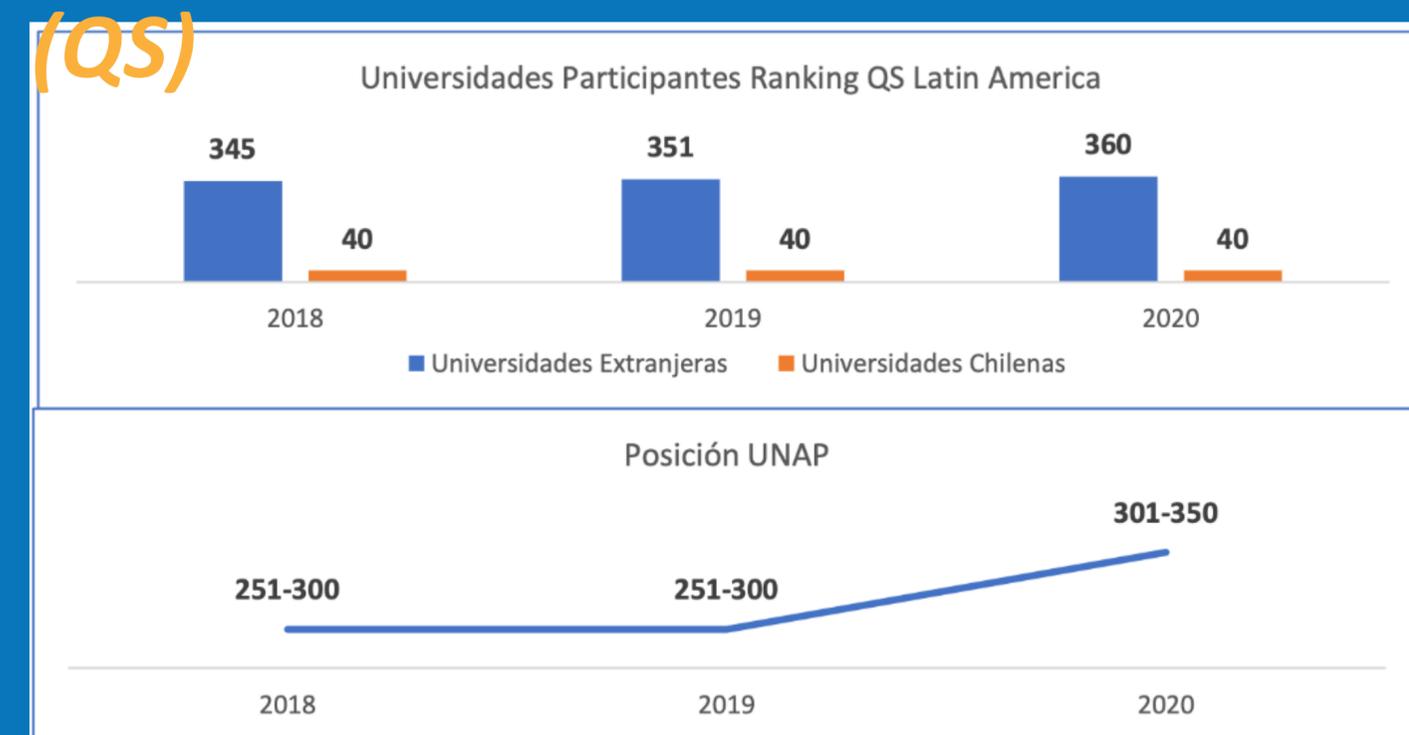
Composición Gastos Financieros ~ \$ MM



Ranking



Ranking Quacquarelli Symonds (QS)



DIAGNÓSTICO...

Los Rankings de nuestra UNAP

Es importante señalar que el ranking QS definió su última edición como si fuera el año 2020, sin embargo, esa edición utiliza información extraída en el año 2019. Esta interpretación se replica en las ediciones anteriores.

Los Rankings de nuestra UNAP

DIAGNÓSTICO...

La Tercera

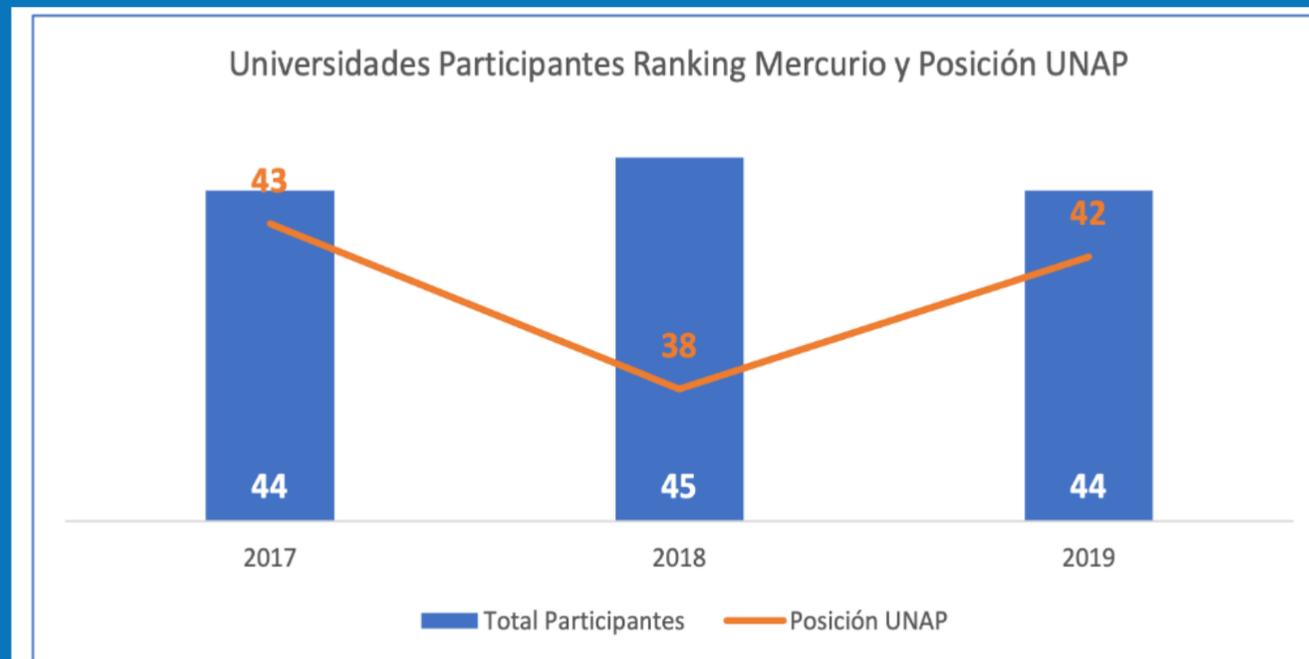


SCImago Institutions Rankings Iber

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| SCOPUS | 38 | 35 | 61 | 58 | 55 | 68 | 63 | 86 | 72 | 101 | 111 |
| WOS | 36 | 33 | 55 | 40 | 47 | 52 | 52 | 65 | 50 | 70 | 80 |
| SciELO | 23 | 14 | 27 | 28 | 39 | 39 | 36 | 43 | 39 | 49 | 33 |

Fuente: Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado.

El Mercurio



Organizaciones Participantes Ranking SCImago World (2016-2019)



Posición UNAP Ranking 2020

Nacional: Puesto 36° Latinoamericano: Puesto 131° Mundial: Puesto 770°

DIAGNÓSTICO...

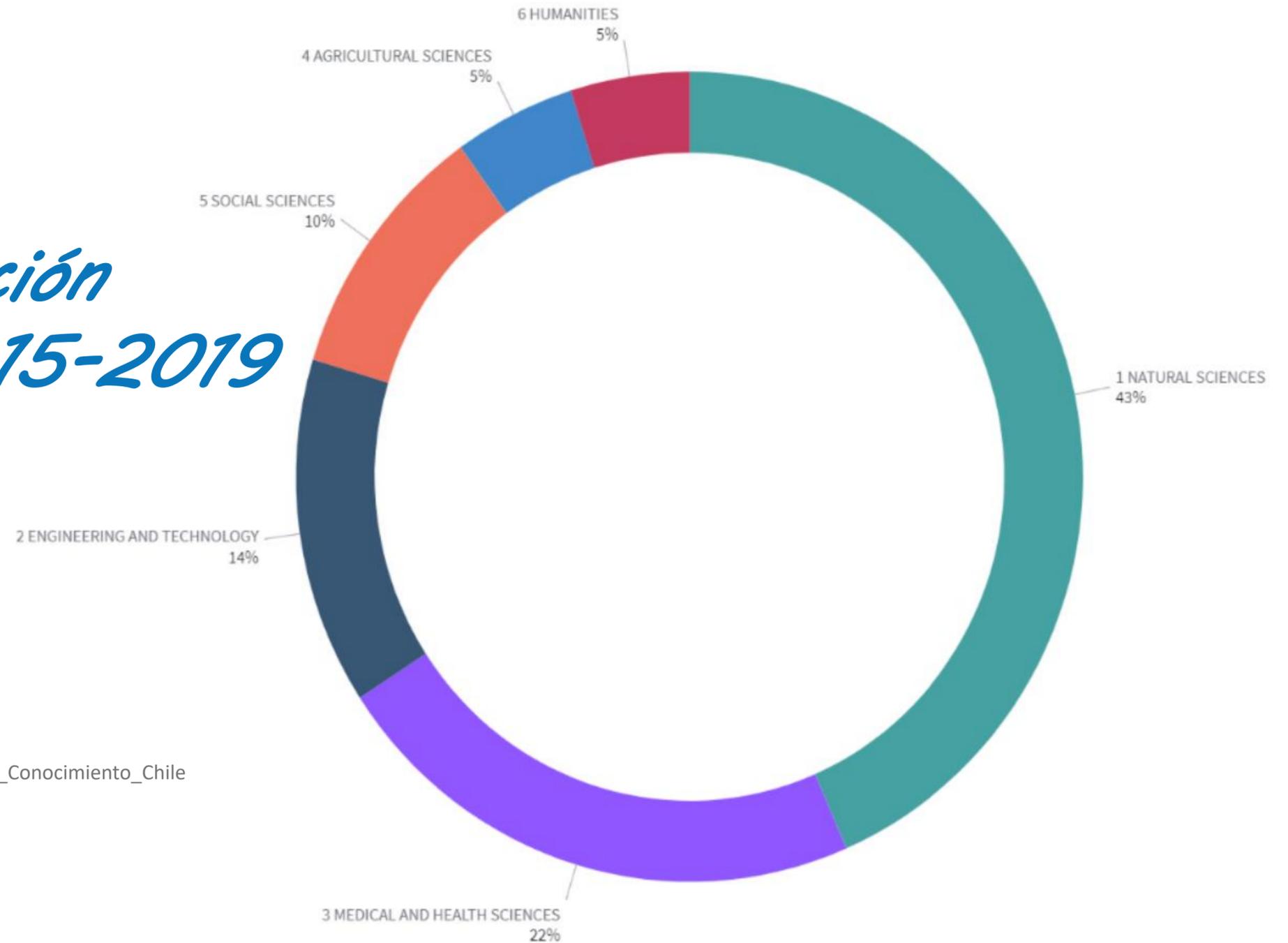
Y En Educación en Chile

| Carreras Universitarias de mayor Empleabilidad al 1er año de titulación | |
|---|-----------------------|
| Carrera | Empleabilidad 1er año |
| Ingeniería en Gestión Pública | 99,3% |
| Química y Farmacia | 97,7% |
| Obstetricia y Puericultura | 97,2% |
| Pedagogía en Educación Diferencial | 94,3% |
| Ingeniería en Logística | 94,0% |

| Las 5 carreras técnicas con mejor empleabilidad | Empleabilidad 1er año | Tipo de institución |
|---|-----------------------|---------------------|
| Técnico en Logística | 85,0% | IP |
| Técnico en Mantenimiento Industrial | 84,5% | Universidades |
| Técnico en Logística | 82,9% | CFT |
| Técnico en Bibliotecas y Centros de Documentación | 82,2% | IP |
| Técnico en Mecánica Industrial | 82,0% | Universidades |

DIAGNÓSTICO...

Y En Producción Científica 2015-2019



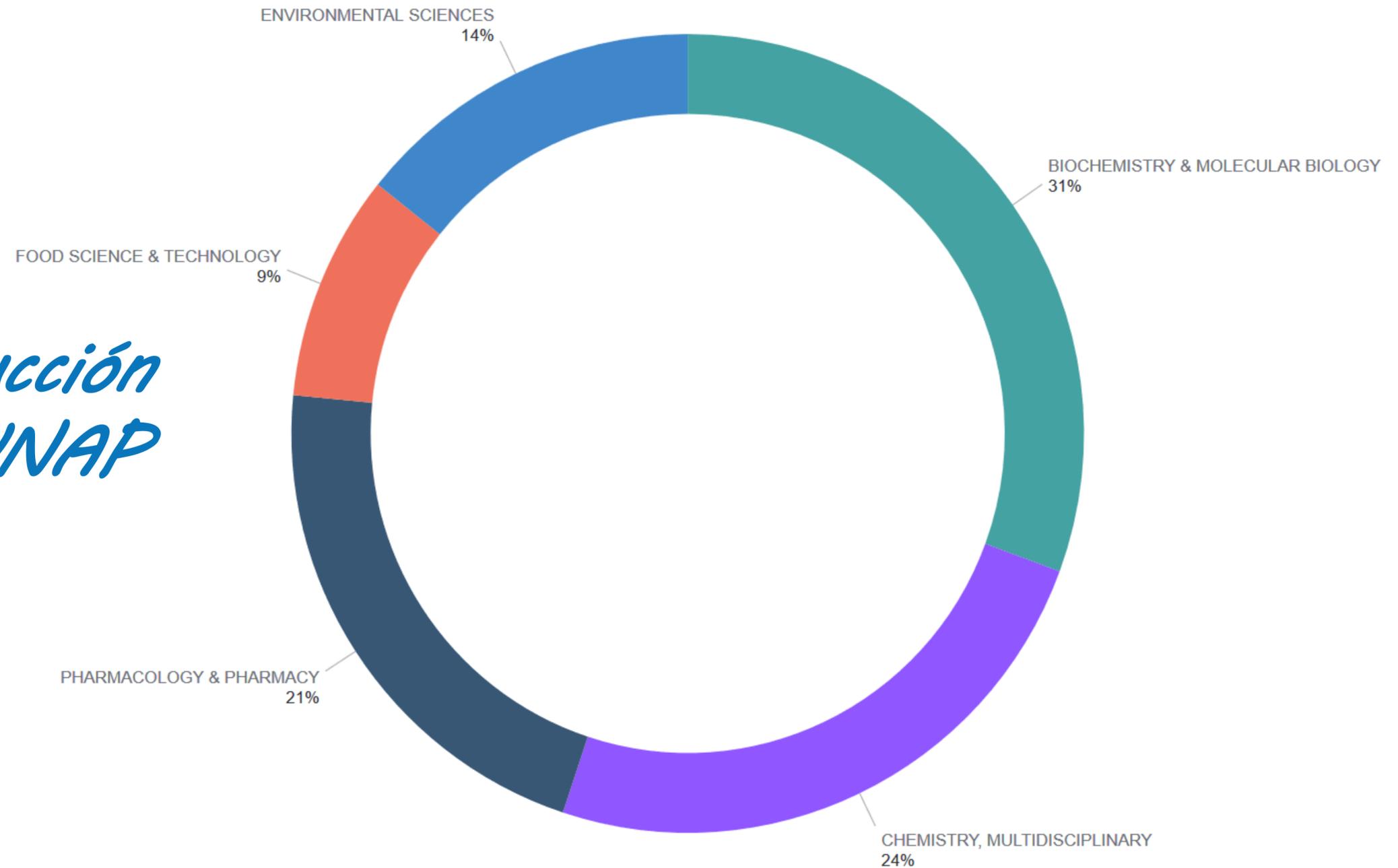
FUENTE:
Reporte_de_Producción_Científica_por_Áreas_del_Conocimiento_Chile_(2015-2019)_1).pdf

Units: Web of Science Documents

DIAGNÓSTICO...

Y En Producción Científica UNAP

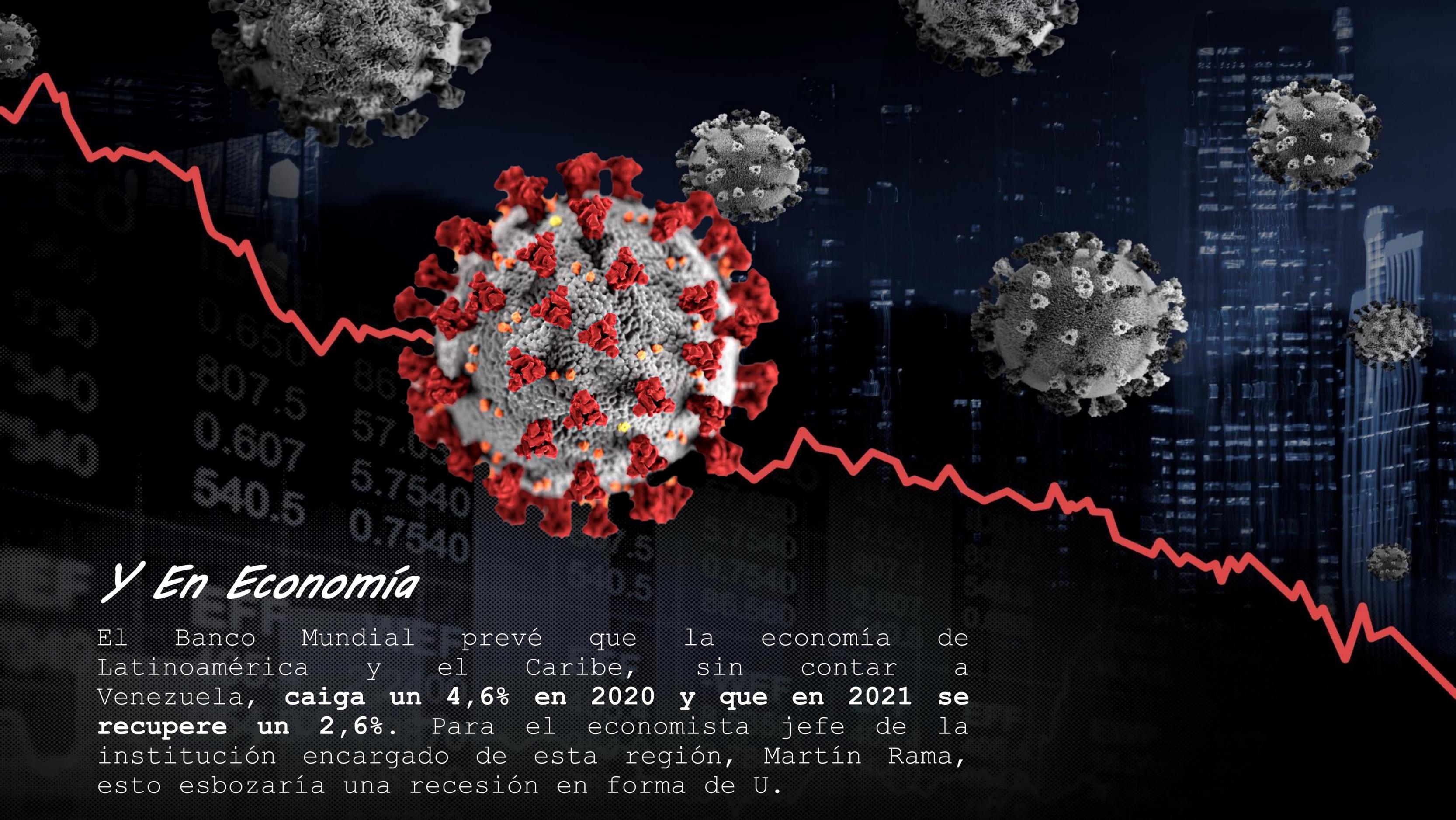
FUENTE: UAI



Units: Web of Science Documents

Indicators: Web of Science Documents. Organization Name: universidad arturo prat. Time Period: 2015-2019. Dataset: InCites Dataset. InCites dataset updated May 28, 2020. Includes Web of Science content indexed through Apr 30, 2020. Export Date: Jun 26, 2020.





Y En Economía

El Banco Mundial prevé que la economía de Latinoamérica y el Caribe, sin contar a Venezuela, **caiga un 4,6% en 2020 y que en 2021 se recupere un 2,6%**. Para el economista jefe de la institución encargado de esta región, Martín Rama, esto esbozaría una recesión en forma de U.

DIAGNÓSTICO...

5 Escenarios para un *Mundo*



Aumento en Gasto Público en Salud por 20 Años.



Pasaportes de Salud Digitales.



Discusión sobre Ingreso Básico Universal.



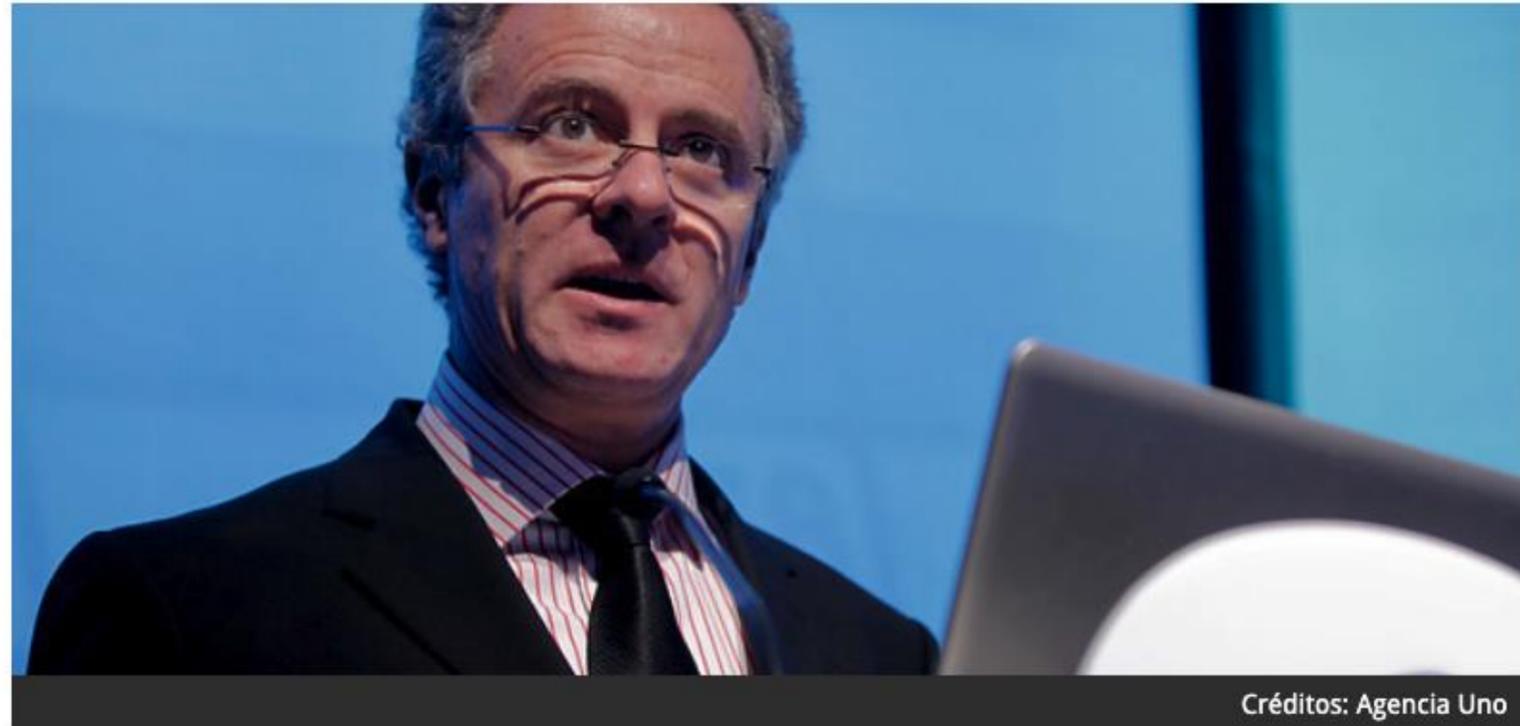
Fin a las Décadas Doradas de la Aviación Civil.



Teletrabajo y Teleeducación.

“Es una idea descabellada”: Rector de la UDD rechaza la propuesta de suspender pago de aranceles

por El Mostrador | 2 abril, 2020



La autoridad mencionó que es un error pensar en la suspensión del cobro y acotó que “cualquier rebaja obligatoria podría llevar a una situación financiera insostenible” para las universidades, considerando la propuesta que puso en la mesa la Confech a la que se sumó un grupo de parlamentarios del PS con un proyecto de ley.

DIAGNÓSTICO...

1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

Definición: La misión debería describir el propósito fundamental de la institución y, en especial, lo que se brinda a sus usuarios, y en el caso de organizaciones sin fin de lucro o del sector público, a los ciudadanos y beneficiarios. La declaración de misión debe informar a los directivos y funcionarios acerca de las acciones que deben perseguir de manera conjunta.

En la actualidad la Misión de la UNAP señala lo siguiente:

Somos una Universidad Estatal, de carácter regional, que busca contribuir a la formación académica de calidad en todas sus modalidades, con énfasis en la continuidad de estudios desde el nivel de formación técnico y profesional hasta el postgrado.

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

Como Universidad del Estado promovemos la movilidad social, el vínculo con los pueblos originarios, la integración transfronteriza y la interculturalidad.

1. La UNAP proporciona formación académica con énfasis en la continuidad de estudios.
2. Por medio de la docencia, investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento, fomentamos la generación, transferencia y difusión de las ciencias, las humanidades, las tecnologías y las artes, vinculado al desarrollo.
3. Con su quehacer promueve la movilidad social, el vínculo con los pueblos originarios, la integración transfronteriza y la interculturalidad.

Pero ... ¿Podemos cuantificar la misión de la Universidad?

DEFINICIONES
ESTRATÉGICAS

1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

IDEAS FUERZA
MISIÓN
IDENTIFICADAS

La UNAP proporciona formación académica con énfasis en la continuidad de estudios

Por medio de la docencia, investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento, fomentamos la generación, transferencia y difusión de las ciencias, las humanidades, las tecnologías y las artes, vinculada al desarrollo.

Con su quehacer promueve la movilidad social, la vinculación con los pueblos originarios, la integración transfronteriza y la interculturalidad.

78 Programas de Pregrado vigentes
(17 programas acreditados)
35 PSU
23 DFT
20 PT

| Publicaciones Institucionales | | | |
|-------------------------------|------|------|------|
| | 2017 | 2018 | 2019 |
| WOS | 54 | 82 | 79 |
| SCOPUS | 71 | 106 | 115 |
| SCIELO | 31 | 48 | 32 |

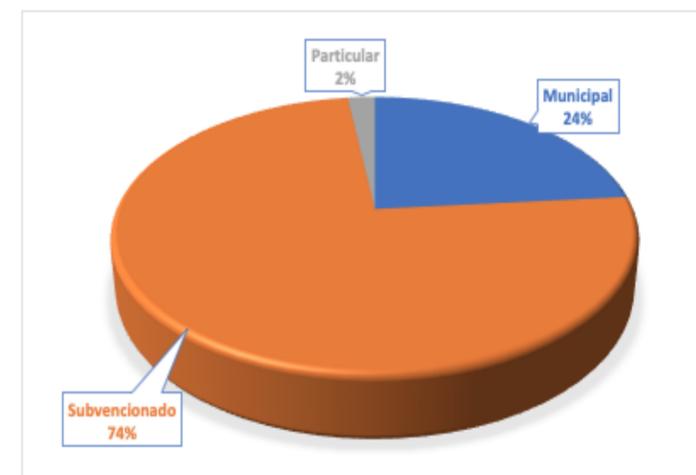
| Número alumnos que ingresan a primer año | |
|--|------|
| | 2019 |
| Total | 1091 |
| De la región | 908 |
| Otras regiones | 121 |
| Extranjeros | 62 |

QUÉ HACEMOS

18 Diplomados y Postítulos (Año 2019)

4 Programas de Postgrado (Año 2019)

| Número de Proyectos de Investigación | | | |
|--------------------------------------|-----------|----------------------|----|
| Sistema nacional C y T | 2015-2019 | Otros Fondos | |
| FONDECYT REGULAR | 18 | CORFO | 13 |
| PAI | 4 | FIPA | 4 |
| PCI | 4 | CONSEJO ARTES Y CULT | 4 |
| FONDEF IDEA | 4 | CONADI | 16 |
| FONDEF VIU | 1 | FIA | 13 |
| FONDEQUIP | 2 | GORE | 16 |
| FONIS | 1 | IFOP | 37 |
| EXPLORA | 1 | Otros | 96 |



CÓMO LO HACEMOS

A través de un modelo educativo con un proceso centrado en el aprendizaje, flexible, colaborativo

Mediante el fomento y desarrollo de Centros e Institutos de investigación en diversas materias de interés local, regional y nacional.

Mediante un fuerte compromiso con los estudiantes a través de programas de nivelación, becas, ayudas estudiantiles y actividades extra programáticas.

DEFINICIONES
ESTRATÉGICAS

1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

DEFINICIONES
ESTRATÉGICAS

¿Qué otro concepto incorporaría a la misión/visión de la Universidad?



NOTA: Los conceptos con mayor importancia tienen un tamaño mayor.

1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

Junto a lo anterior, se presentan algunas ideas que pudiesen ser consideradas para actualizar la Misión de la UNAP, y permitir con ello alinearla de mejor manera a la realidad actual de la Universidad:

- Resaltar la idea que somos una Universidad Pública Estatal.
- Resaltar la idea que son una Universidad de carácter regional.
- Resaltar la idea que promovemos la movilidad social y la inclusión.

De esta manera, la Misión de la UNAP pudiese llegar a ser ajustada de la siguiente manera:

Misión Universidad Arturo Prat

Somos una Universidad Estatal, de carácter regional, que forma profesionales y postgraduados comprometidos con el ámbito social, político y económico, generando conocimiento vinculado al desarrollo territorial sostenible. Promovemos la movilidad social, la integración 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.

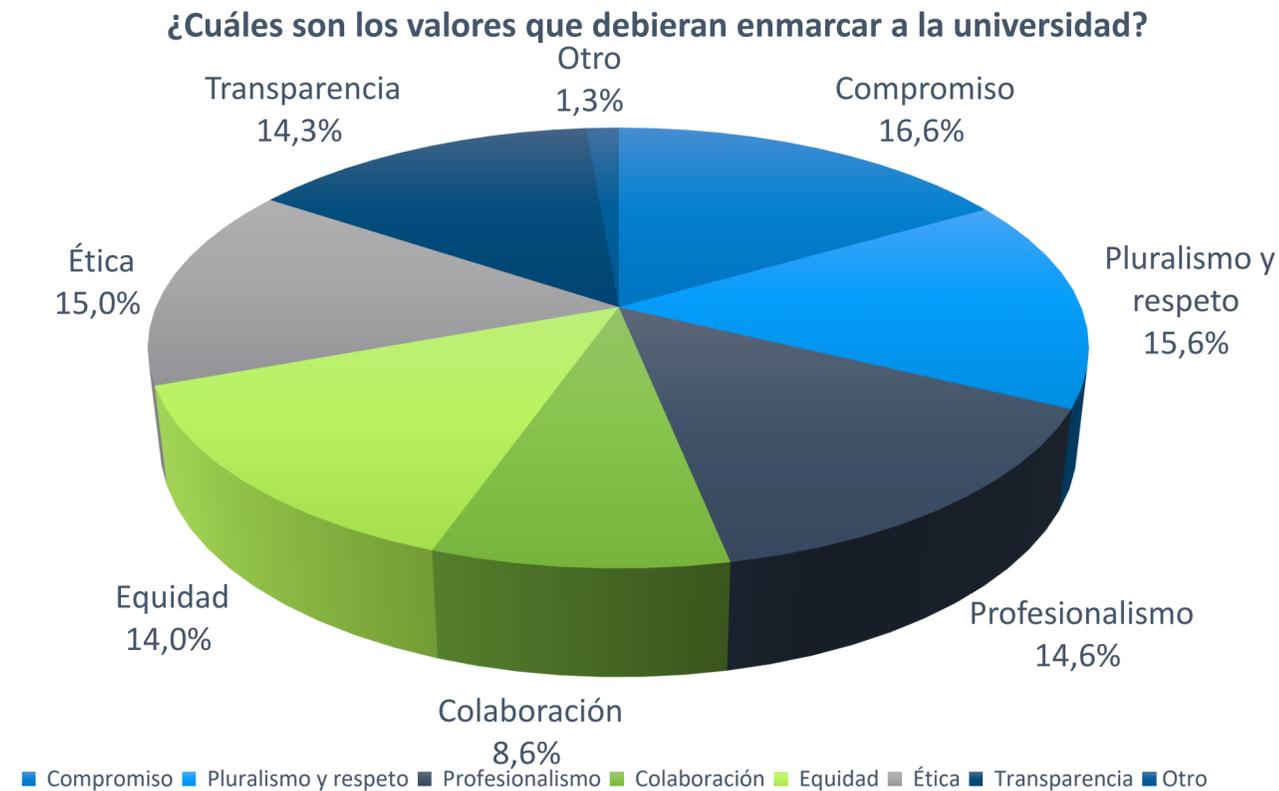
DEFINICIONES
ESTRATÉGICAS

1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

Definición: Los valores institucionales son las pautas, referentes y directrices de la actuación de los servidores de una entidad, que motivan su desempeño hacia el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Dada la encuesta virtual realizada en el presente año, donde se preguntó “¿Cuáles son los valores que debieran enmarcar a la Universidad?”, la comunidad universitaria sostuvo lo siguiente:



| | | |
|----------------------------------|--------------------|---------------------|
| Compromiso social | Probidad | Alma mater |
| Lealtad | Esfuerzo | Dignidad |
| Valoración de personas tituladas | Altruismo | Inclusión |
| Vinculación con el medio | Empatía | Integración |
| Economía | Excelencia | Reciprocidad |
| Respeto | Solidaridad | Regionalismo |
| Sustentabilidad | Interculturalidad | Estabilidad laboral |
| Sentido público | Honestidad | |
| Empatía profesional | Rigor científico | |
| Protección del medio ambiente | Calidad científica | |

A raíz del diagnóstico realizado, se propone que los valores de la institución sean los siguientes:

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

1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

Definición: La visión define las aspiraciones de mediano y largo plazo de una institución. Debería estar orientada a su entorno y expresar -con frecuencia en términos visionarios- como quiere la institución que el mundo la perciba. Idealmente debe brindar una aspiración clara y específica, identificando tres elementos críticos, a saber:

objetivo específico, definición de nicho y horizonte de tiempo.

La actual visión de la UNAP señala lo siguiente:

“Ser reconocida por la formación de profesionales y postgraduados de excelencia, capaces de contribuir activamente en los procesos de desarrollo regional, nacional y global, promoviendo en ellos los valores democráticos, los derechos humanos y la responsabilidad social y ambiental.

Ser referente en la formación continua y en la generación y aplicación de conocimiento científico, en diversas áreas vinculadas con el desarrollo de la Región de Tarapacá y del país, con énfasis en aquellas relacionadas con el entorno geográfico y sociocultural del desierto, el mar y la realidad transfronteriza”

¿La visión de la UNAP cuenta con los tres elementos críticos?:

- **Objetivo desafiante:** Ser reconocida por la formación de profesionales y postgraduados de excelencia, capaces de contribuir activamente en los procesos de desarrollo regional, nacional y global.
- **Definición de nicho:** Formación de profesionales y postgraduados y en la generación y aplicación de conocimiento científico en áreas vinculadas al desarrollo de la región de Tarapacá.
- **Horizonte de tiempo:** No se declara.

DEFINICIONES
ESTRATÉGICAS

1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

Junto a lo anterior, se presentan algunas ideas que pueden ser consideradas para actualizar la Visión de la UNAP y permitir con ello alinearla de mejor manera a los desafíos de la Universidad:

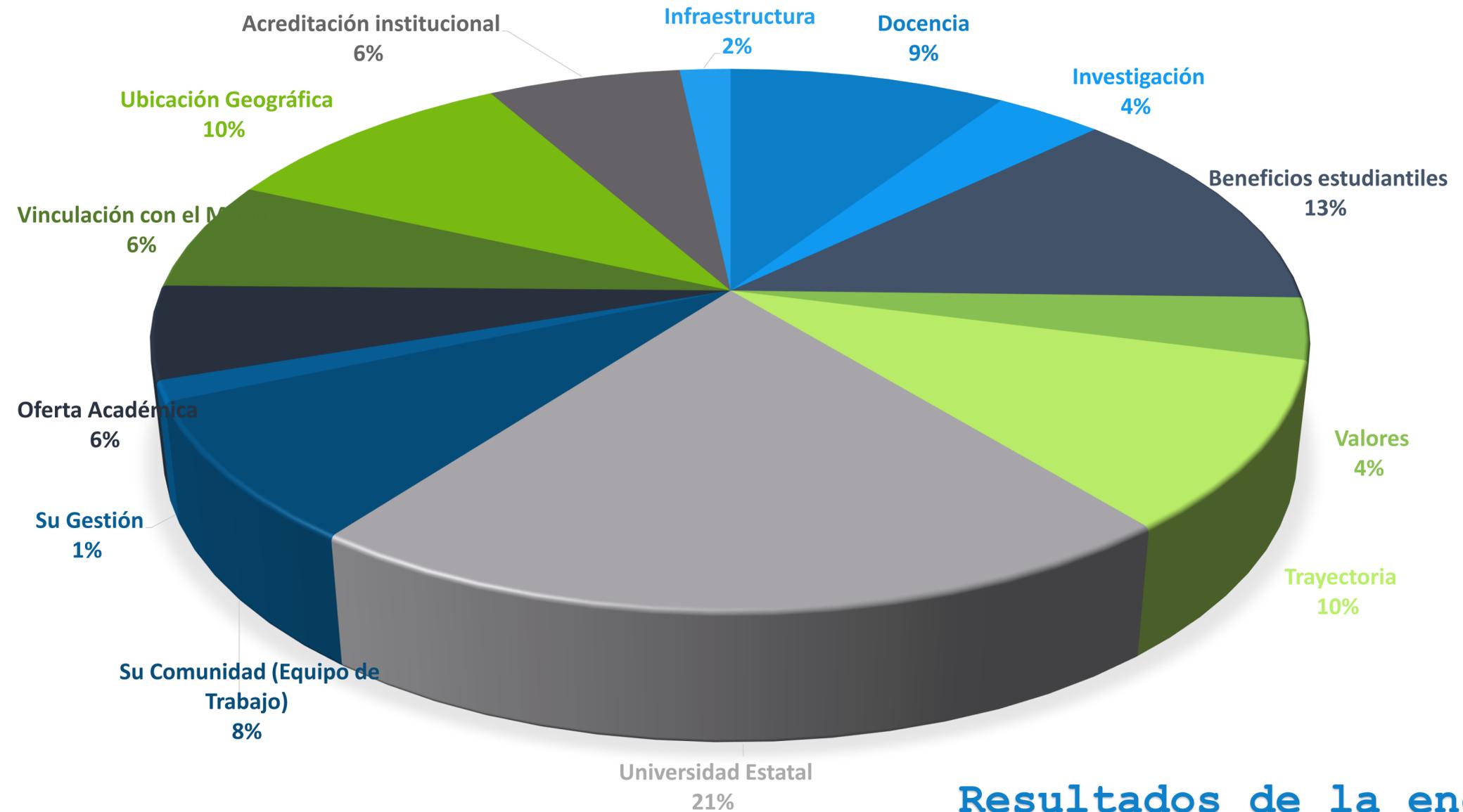
- **Objetivo desafiante:** Ser reconocida como pública y estatal
- **Definición de nicho:** Formación de profesionales íntegros que contribuyen al desarrollo económico, social y cultural del país
- **Horizonte de tiempo:** Para el 2025

Visión Universidad Arturo Prat

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

1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

¿Cuáles son los puntos fuertes de la UNAP?

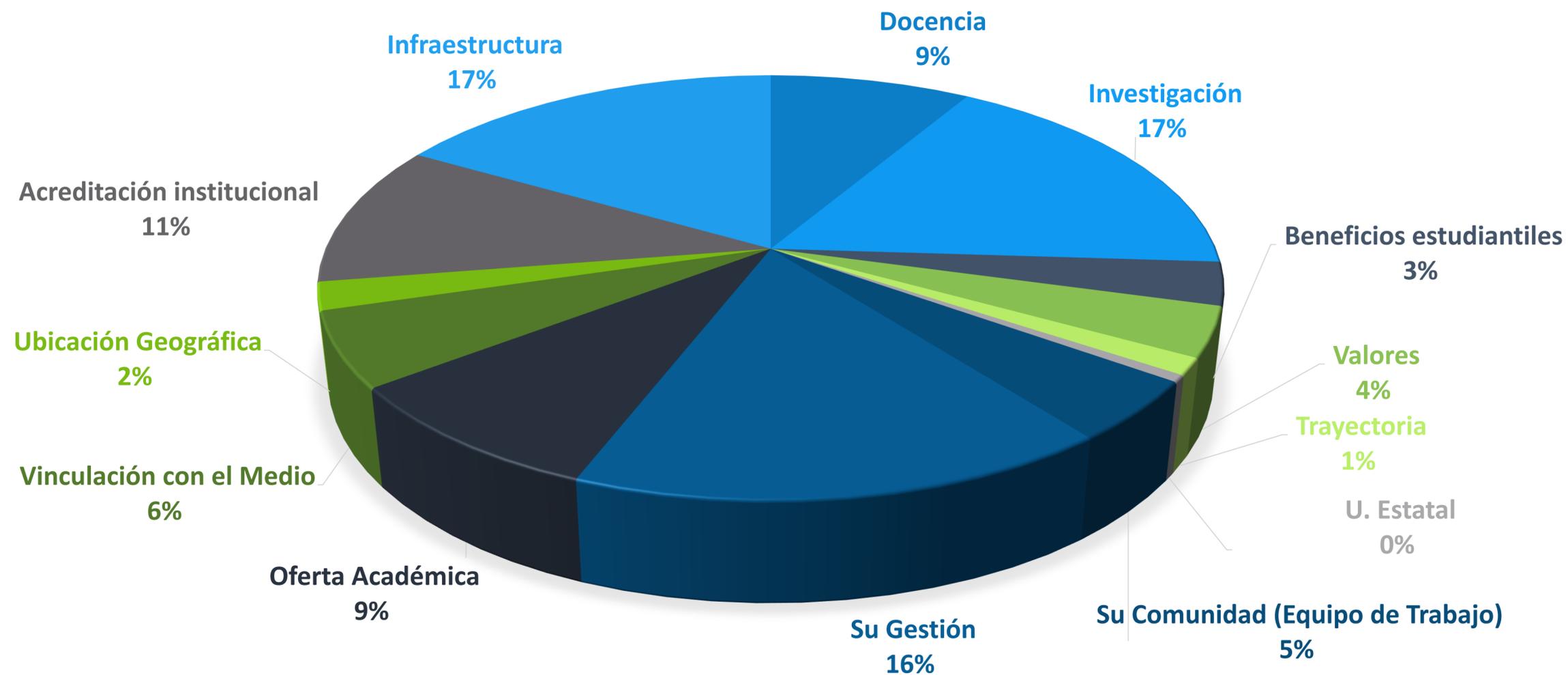


Resultados de la encuesta de percepción a funcionarios

DEFINICIONES
ESTRATÉGICAS

1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

¿Cuáles son los puntos débiles de la UNAP?



Resultados de la encuesta de percepción a funcionarios

DEFINICIONES
ESTRATÉGICAS

1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

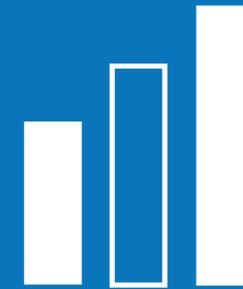
N° de Variables consideradas en el FODA: 47
FODA NEUTRALIZADO Y REDUCIDO (14)

- ✓ Formación integral estudiantil.
- ✓ Posicionamiento y vinculación.
- ✓ Oferta académica pertinente.
- ✓ Crisis económica.
- ✓ Atracción y retención de talento.
- ✓ Regulaciones estatales.
- ✓ Centralismo.
- ✓ Gestión financiera.
- ✓ Producción de I+D+i+e.
- ✓ Estructura organizacional.
- ✓ Interculturalidad.
- ✓ Virtualización.
- ✓ Universidad Estatal.
- ✓ Pertenencia regional.

1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

Matriz de Influencia

| Influencia en : de: | Formación Integral | Posicionamiento y Vinculación | Oferta Académica Pertinente | Crisis Económica | Atracción y Retención de Talentos | Regulaciones Estatales | Centralismo | Gestión Financiera | Producción de I+D+i+e | Estructura Organizacional | Interculturalidad | Virtualización | Universidad Estatal | Pertenencia Regional | Σ S.A. |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|------------------------|-------------|--------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------|----------------|---------------------|----------------------|--------|
| Formación Integral | | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 19 |
| Posicionamiento y Vinculación | 2 | | 2 | 0 | 3 | 0 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 22 |
| Oferta Académica Pertinente | 1 | 3 | | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 3 | 19 |
| Crisis Económica | 3 | 2 | 2 | | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 23 |
| Atracción y Retención de Talentos | 3 | 3 | 3 | 0 | | 0 | 0 | 3 | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 18 |
| Regulaciones Estatales | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 23 |
| Centralismo | 3 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 23 |
| Gestión Financiera | 3 | 3 | 2 | 0 | 2 | 0 | 3 | | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 23 |
| Producción de I+D+i+e | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 0 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 18 |
| Estructura Organizacional | 3 | 3 | 1 | 0 | 2 | 0 | 3 | 2 | 2 | | 0 | 1 | 2 | 2 | 21 |
| Interculturalidad | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | | 0 | 2 | 2 | 15 |
| Virtualización | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 1 | | 1 | 1 | 15 |
| Universidad Estatal | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | | 3 | 22 |
| Pertenencia Regional | 2 | 3 | 2 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | | 19 |
| Σ S.P. | 33 | 34 | 25 | 5 | 21 | 2 | 14 | 27 | 27 | 20 | 14 | 13 | 21 | 24 | |
| S.A. x S.P. | 627 | 748 | 475 | 115 | 378 | 46 | 322 | 621 | 486 | 420 | 210 | 195 | 462 | 456 | |



Media Influencia

Formación Integral
Oferta Académica
Pertinente
Interculturalidad
Pertenencia Regional

Fuerte Influencia

Gestión Financiera
Producción I+D+i+e
Atracción
Y Retención de Talentos

Elemento Crítico, Matriz SAxSP

Posicionamiento y Vinculación.

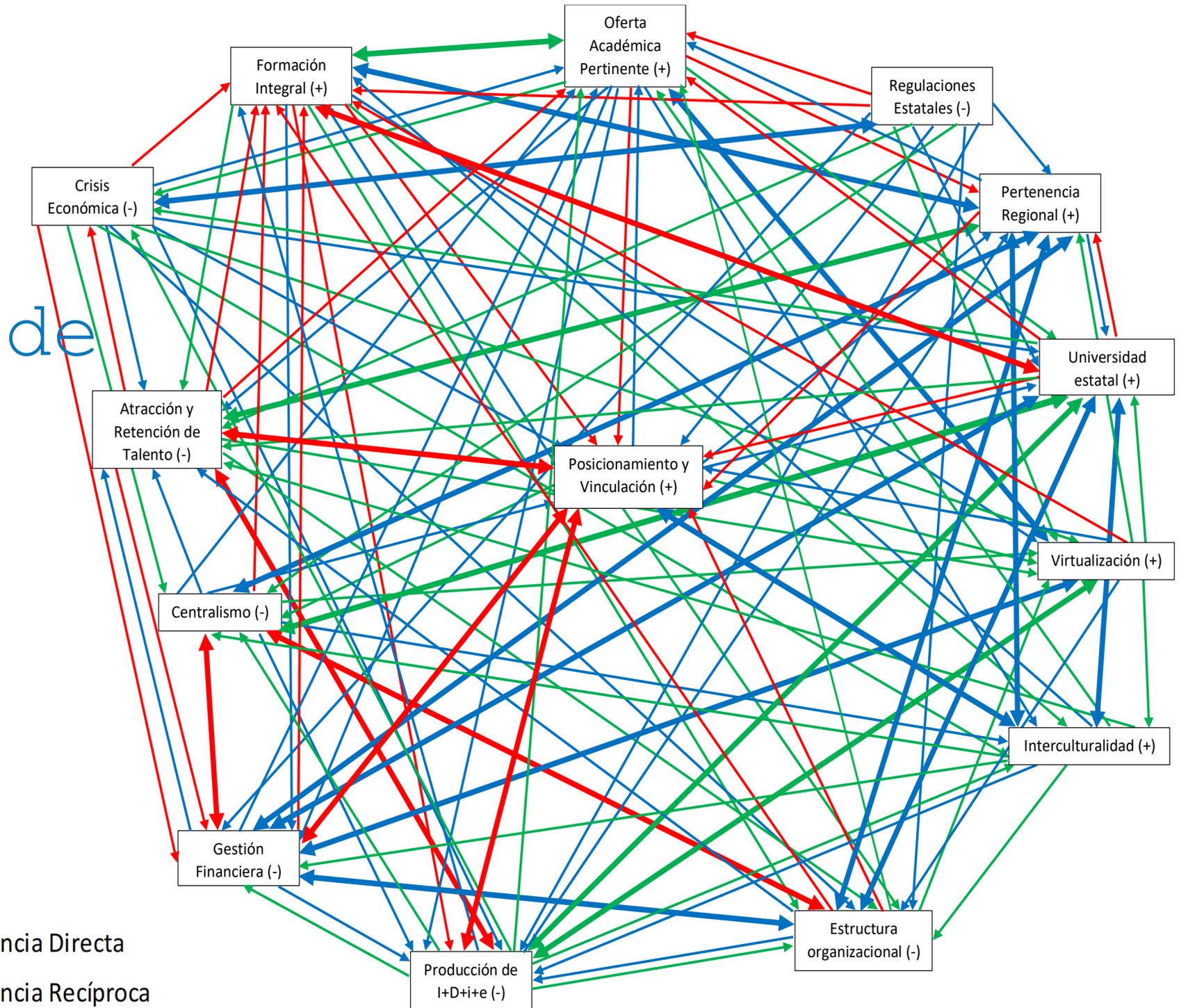
84,6% (11/13)



1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

DEFINICIONES
ESTRATÉGICAS

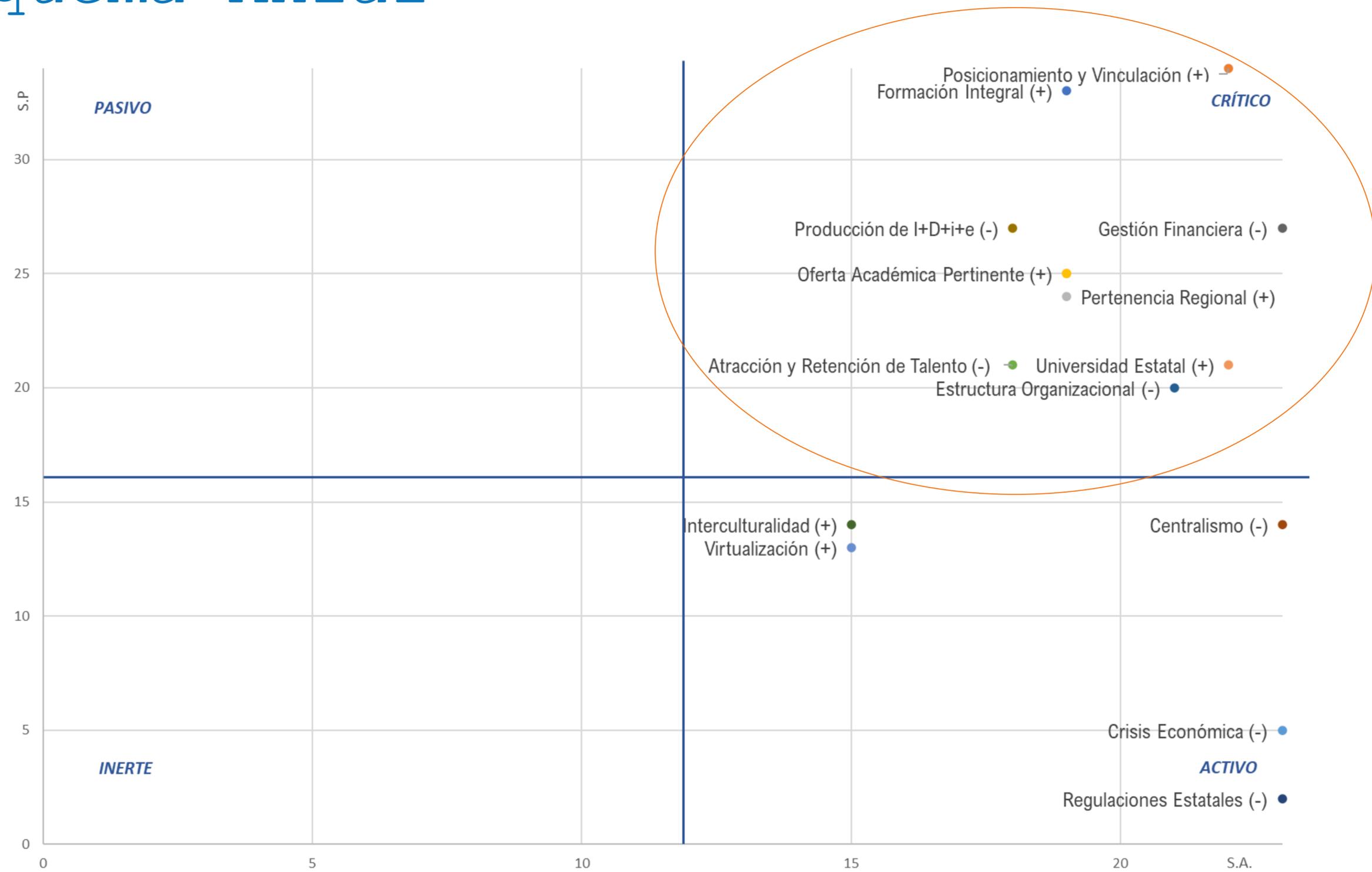
Estructura de Efectos



1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

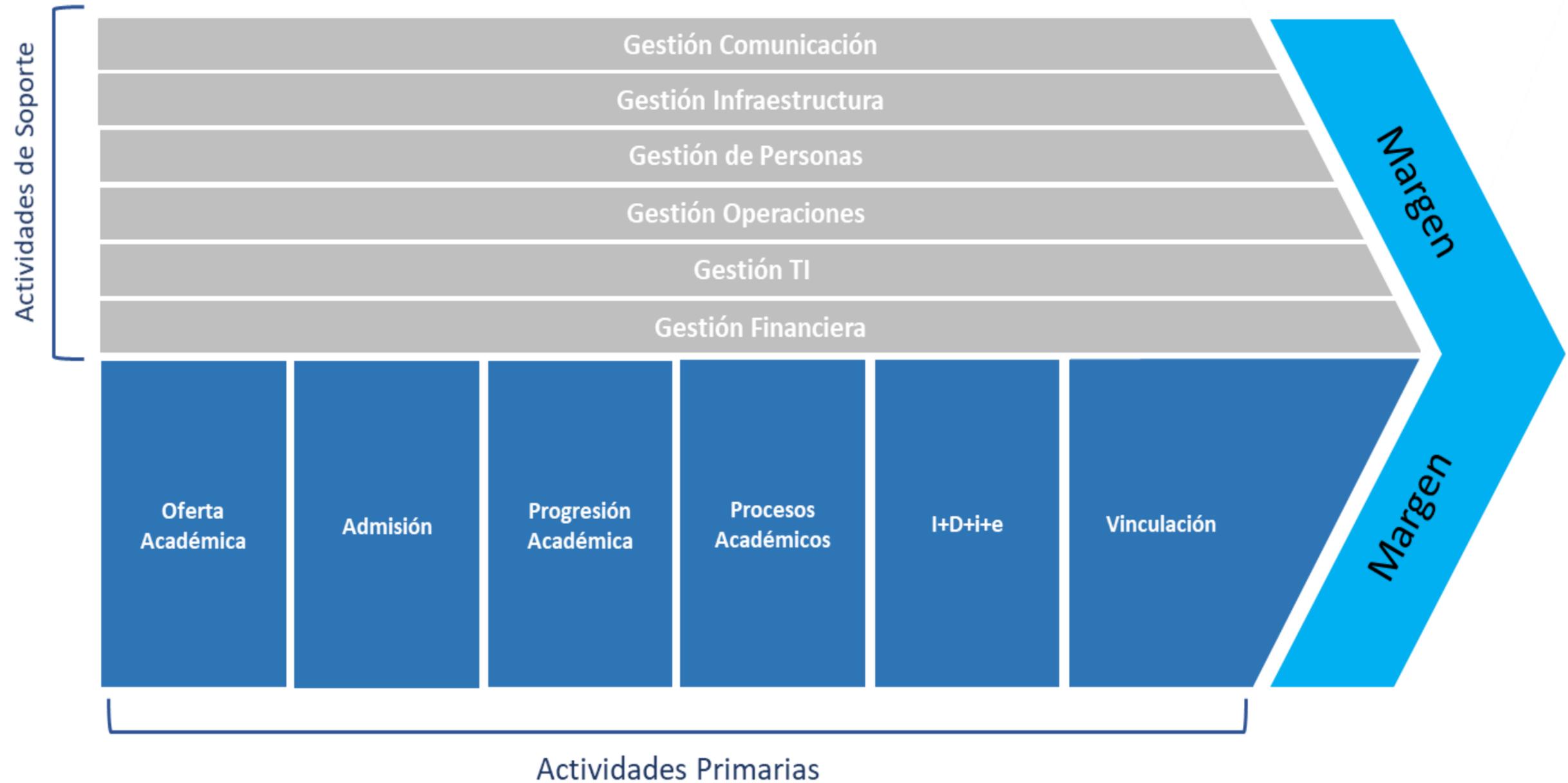
Esquema Axial

DEFINICIONES
ESTRATÉGICAS



1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

Cadena de Valor

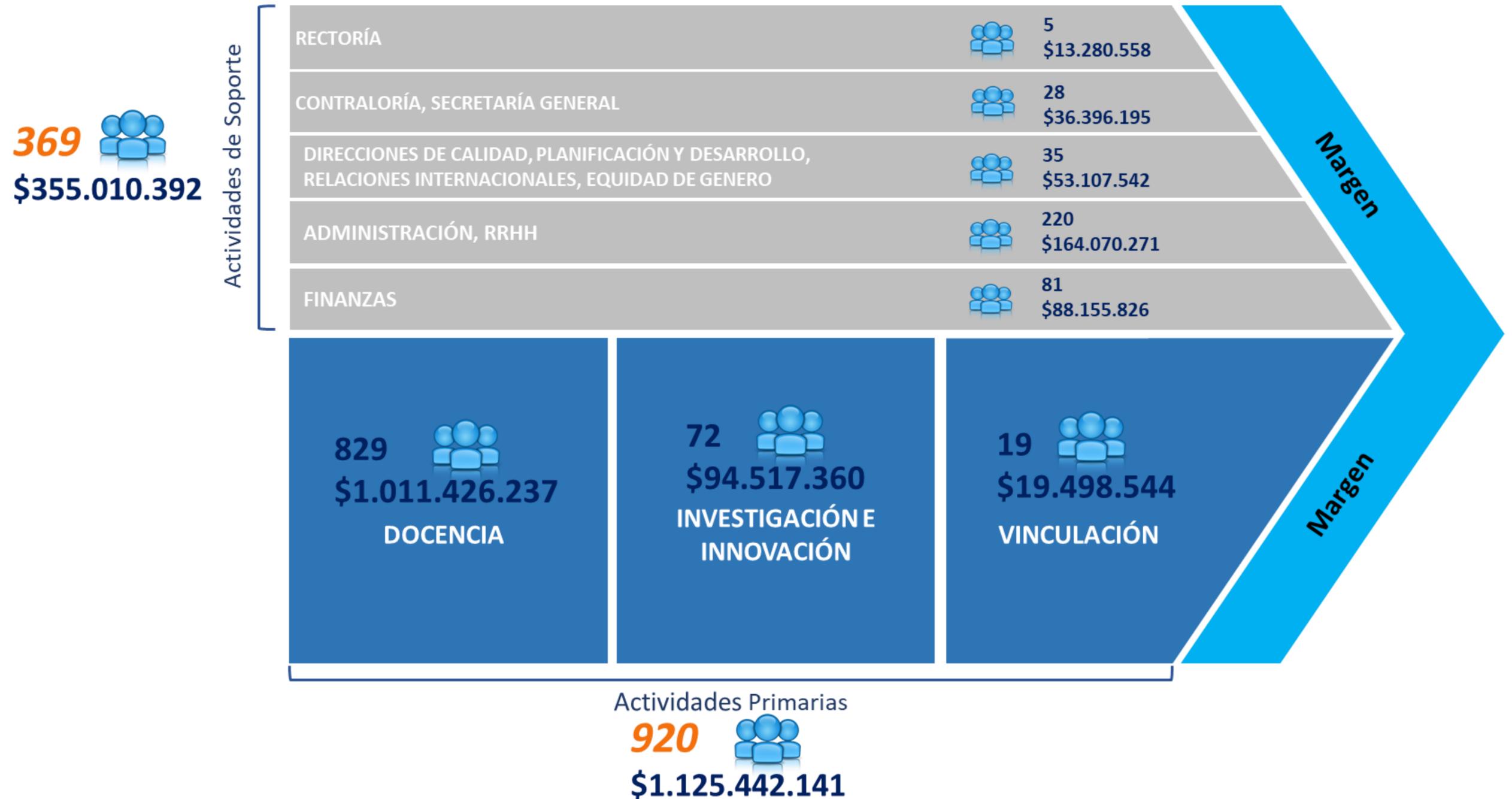


DEFINICIONES
ESTRATÉGICAS

1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

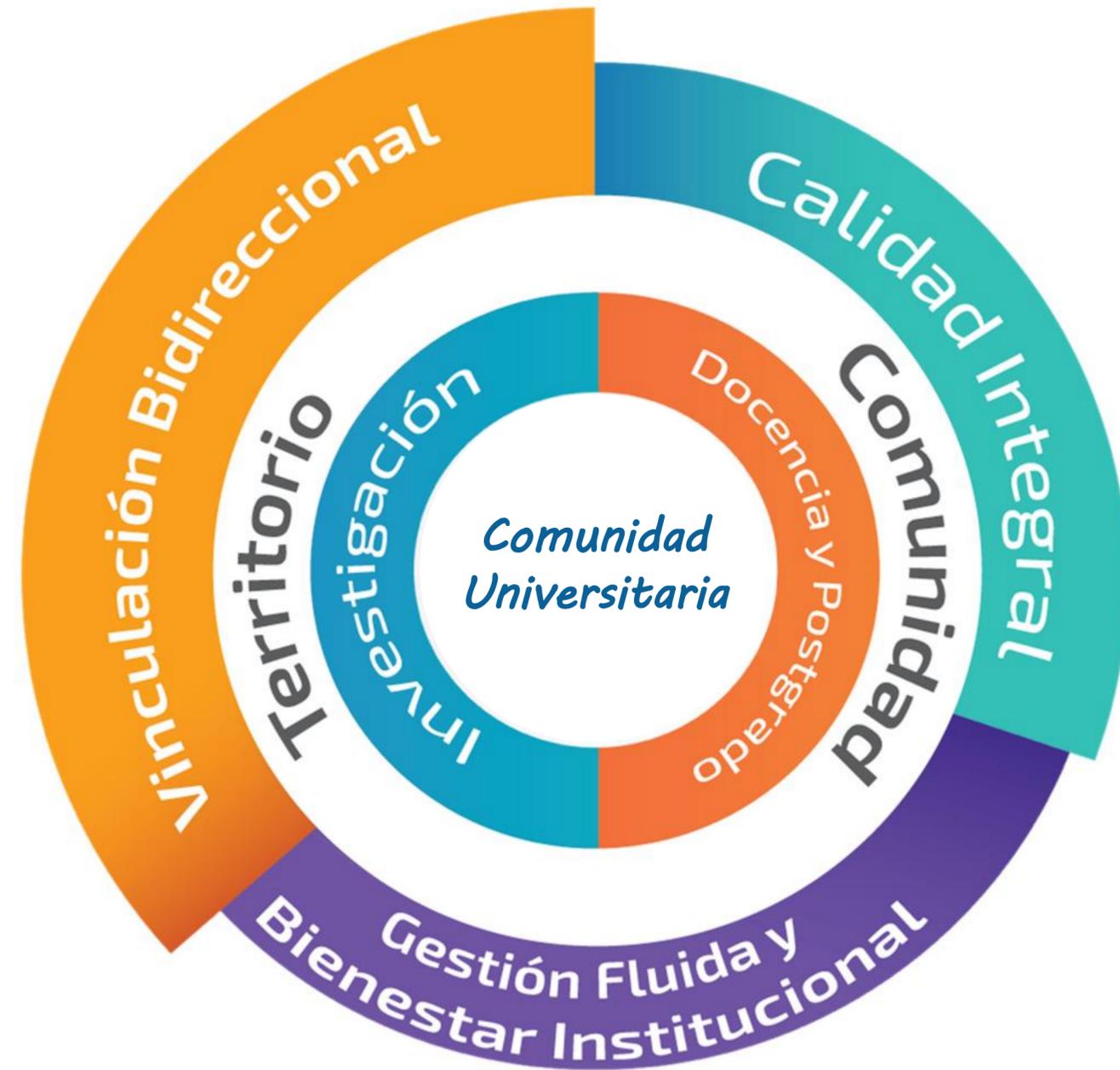
Cadena de Valor

DEFINICIONES
ESTRATÉGICAS



1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

Visión



Ejes
Estratégicos

Misión

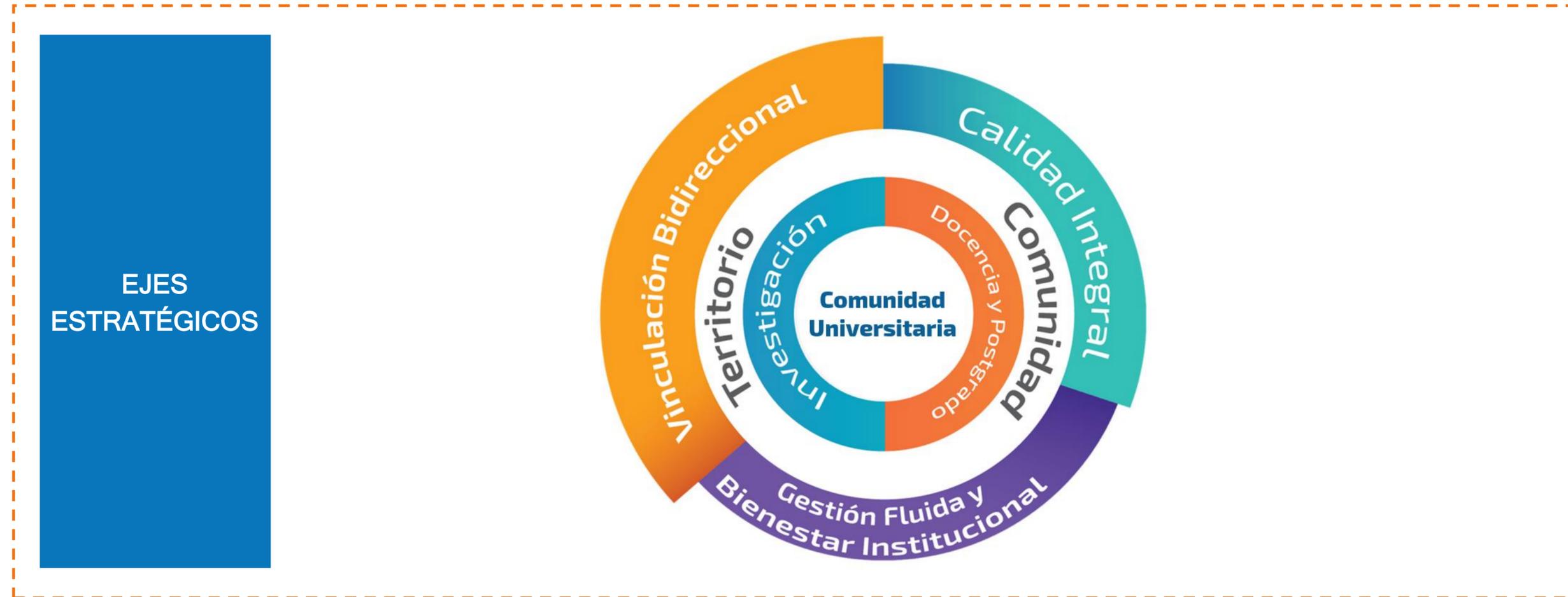
n

DEFINICIONES
ESTRATÉGICAS

1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

DEFINICIONES
ESTRATÉGICAS

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



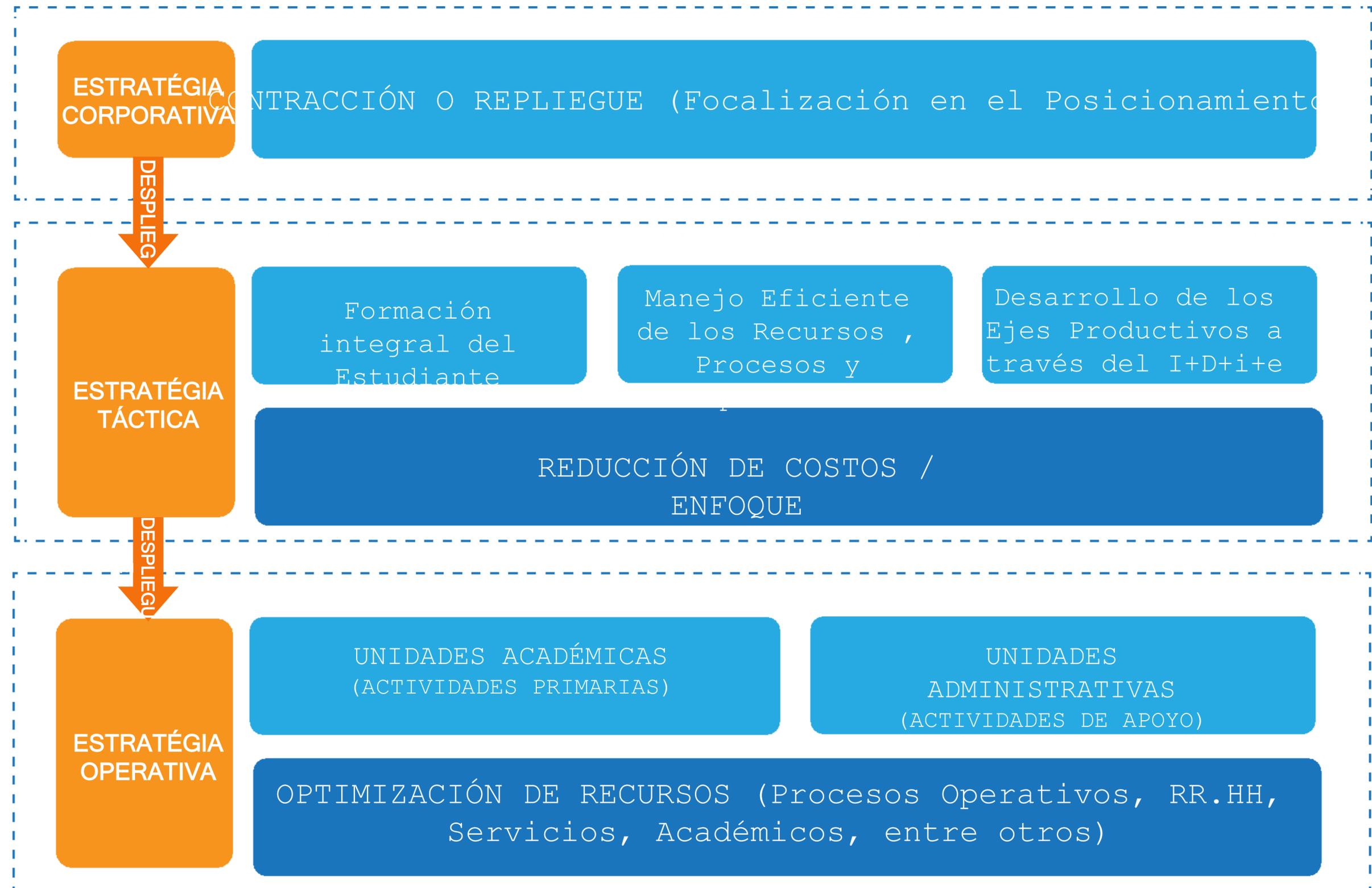
MISIÓN
"Somos una Universidad Estatal, de carácter regional, que forma profesionales y postgraduados comprometidos con el ámbito social, político y económico, generando conocimiento vinculado al desarrollo territorial sostenible. Promovemos la movilidad social, la integración transfronteriza, la interculturalidad y valores democráticos como la libertad de expresión, la igualdad, el respeto a los derechos humanos y el compromiso con los pueblos originarios."

- TRASPARENCIA
- COMPROMISO
- PLURALISMO Y RESPETO
- ÉTICA
- PROFESIONALISMO
- EQUIDAD
- COLABORACIÓN

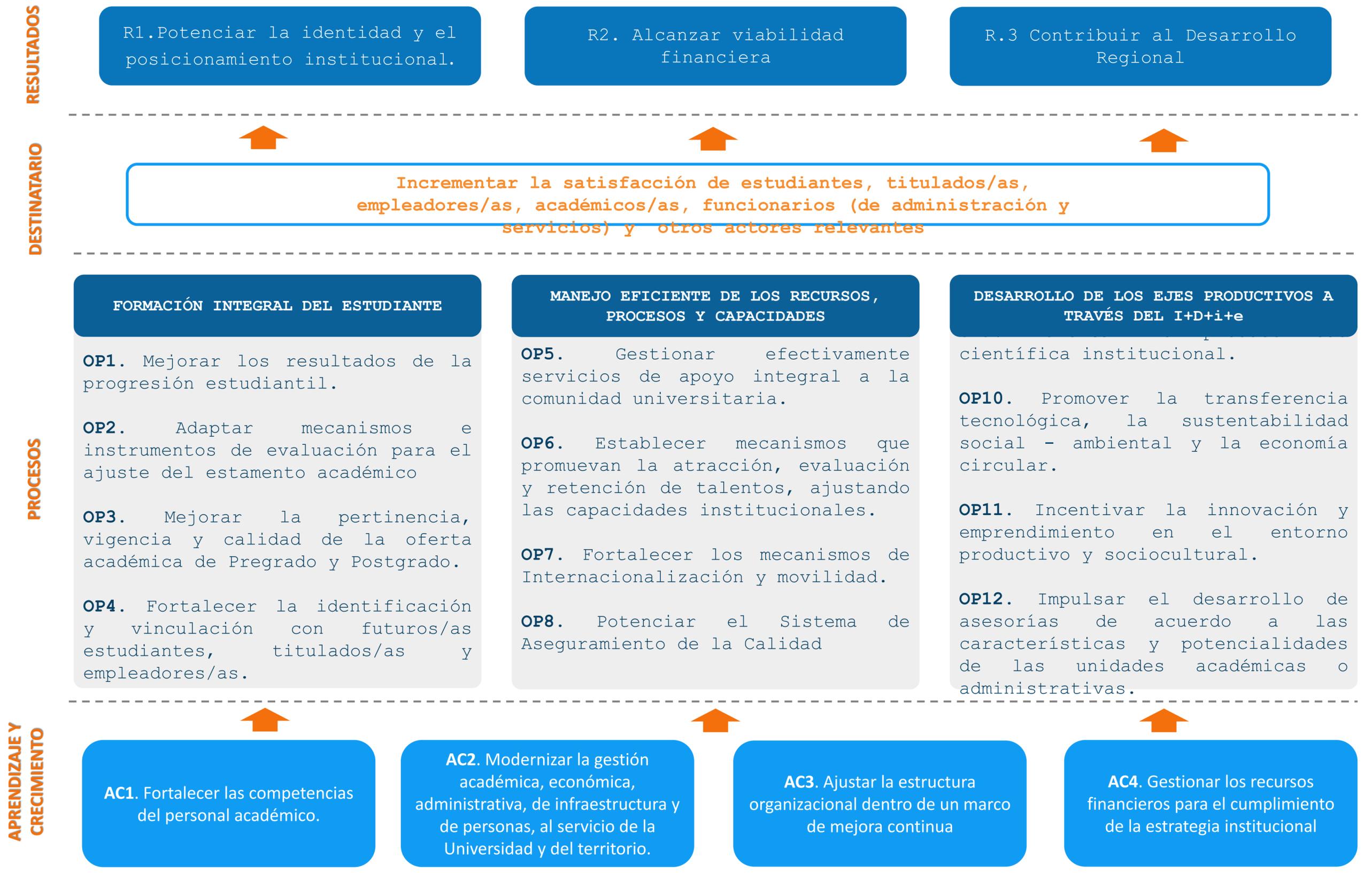
1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

Estrategia Corporativa UNAP

PLAN DE ACCIÓN CORPORATIVO

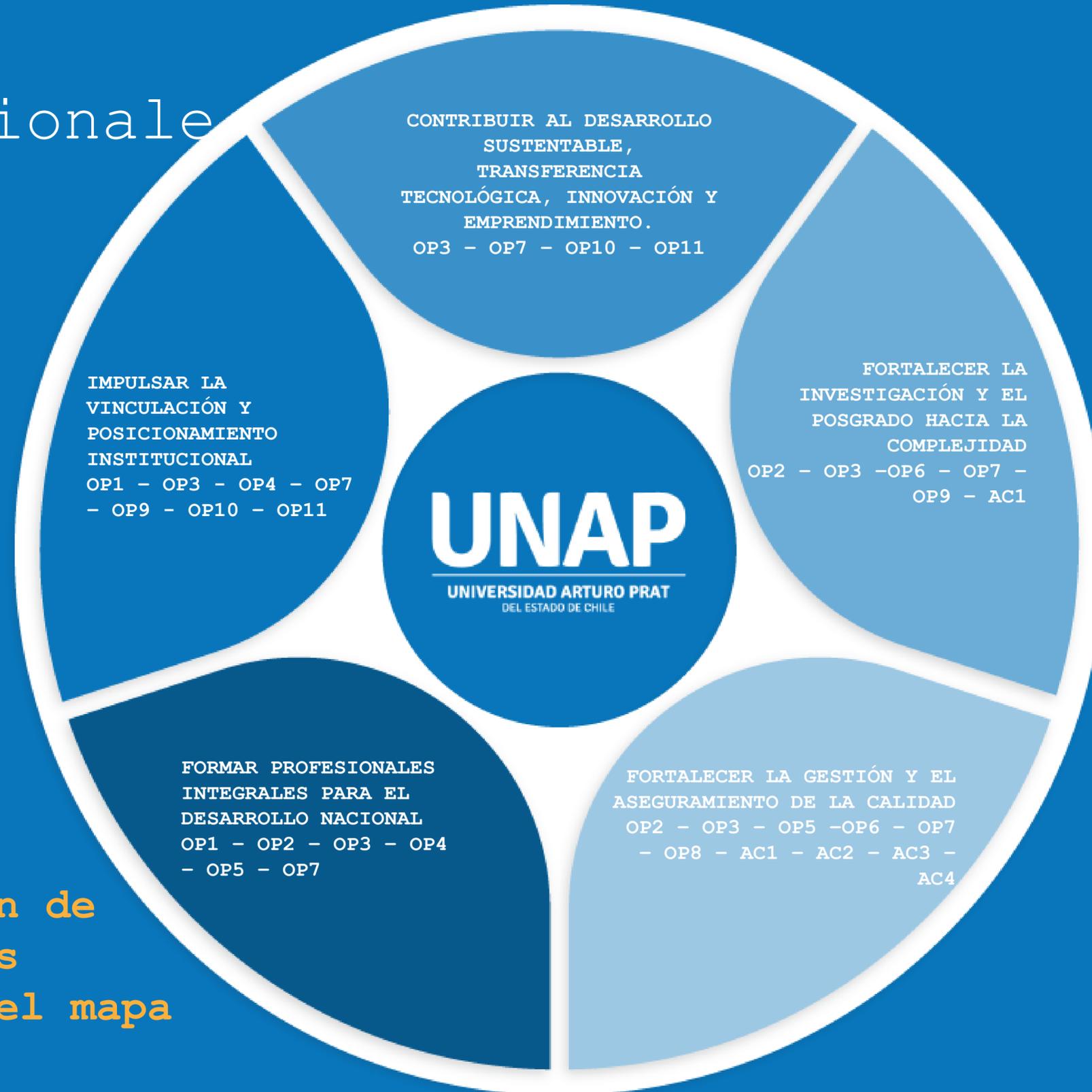


MAPA ESTRATÉGICO



Desafíos Institucionales

INTEGRACIÓN /
TRANSVERSALIDAD
DE LOS
OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS



Focalización de las acciones derivadas del mapa estratégico

DEFINICIONES
ESTRATÉGICAS
(PROPUESTA
INDICADORES)

| FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE | |
|---|---|
| Objetivos estratégicos | Indicadores |
| OP1. Mejorar los resultados de la progresión estudiantil. | Tasa de retención estudiantil primer año |
| | Tasa de retención estudiantil tercer año |
| | Número de Estudiantes por Jornada Completa Equivalente |
| | Sobreduración de programas. |
| | Grado de satisfacción de los estudiantes. |
| OP2. Adaptar mecanismos e instrumentos de evaluación para el ajuste del estamento académico | Titulación oportuna. |
| | Porcentaje de avance del Plan de adaptación |
| OP3. Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado. | Tasa de académicos contratados en media jornada y jornada completa |
| | Porcentaje de programas rediseñados. |
| | Porcentaje de programas autoevaluados |
| | Tasa de empleabilidad al primer año |
| OP4. Fortalecer la identificación y vinculación con futuros estudiantes, titulados y empleadores. | Tasa de cobertura de vacantes |
| | Número de participantes en actividades de vinculación con titulados |
| | Cantidad de Mesas Publico-privadas realizadas |
| | Grado de satisfacción de los titulados |
| | Grado de satisfacción de los empleadores |
| | Tasa de estudiantes captados por actividades de admisión. |

DEFINICIONES
ESTRATÉGICAS
(PROPUESTA
INDICADORES)

| MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS, PROCESOS Y CAPACIDADES | |
|---|---|
| Objetivos estratégicos | Indicadores |
| OP5. Gestionar efectivamente servicios de apoyo integral a la comunidad universitaria. | Tasa de estudiantes con becas de arancel carrera y beneficios de mantención |
| | Grado de satisfacción de los beneficiarios (suma becas, beneficios y salud) |
| | Grado de satisfacción de los académicos |
| | Grado de satisfacción de los administrativos |
| | Sistema integrado de beneficios internos realizado. |
| OP6. Establecer mecanismos que promuevan la atracción, evaluación y retención de talentos, ajustando las capacidades institucionales. | Índice de desempeño administrativo. |
| | Porcentaje de postulantes seleccionados. |
| | Efectividad en la contratación del personal académico |
| | Tasa de rotación del personal. |
| OP7. Fortalecer los mecanismos de Internacionalización y movilidad. | Mecanismo de internacionalización. |
| | Tasa de convenios de movilidad activos |
| | Índice de movilidad utilizada |
| OP8. Potenciar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad | Fortalecimiento de Sistema de Aseguramiento de la Calidad. |
| | Efectividad del Sistema interno de aseguramiento de la calidad |
| | Evaluación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad |
| | Grado de satisfacción de los mecanismos |
| | Tasa de Programas académicos acreditados o certificados. |
| | Porcentaje de avance del plan de mejora institucional |

1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

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

| Objetivos estratégicos | Indicadores |
|--|--|
| OP9. Aumentar la productividad científica institucional | Número de publicaciones indexadas. |
| | Tasa de publicaciones indexadas (en Q1 y Q2). |
| | Número de proyectos ANID (Ex CONICYT) adjudicados |
| OP10. Promover la transferencia tecnológica, la sustentabilidad social - ambiental y la economía circular. | Tasa de proyectos transferidos en un periodo móvil de 3 años. |
| | Número de Convenios de colaboración con instituciones público/privada |
| | Políticas que promuevan la sustentabilidad ambiental - social y economía circular creadas/generadas. |
| OP11. Incentivar la innovación y emprendimiento en el entorno productivo y sociocultural. | Número de emprendimientos nuevos |
| | Tasa de adjudicación de proyectos relacionados con innovación y/o emprendimiento |

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

| Objetivos estratégicos | Indicadores |
|--|--|
| AC1. Fortalecer las competencias del personal académico. | Porcentaje de personal académico capacitado. |
| 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. |
| | Porcentaje de entidades activo gobernadas. |
| AC3. Ajustar la estructura organizacional dentro de un marco de mejora continua | Porcentaje de personal administrativo capacitado |
| | Porcentaje de avance proyecto de reestructuración. |
| AC4. Gestionar los recursos financieros para el cumplimiento de la estrategia institucional | Porcentaje de avance del Plan de Diversificación de Ingresos |
| | Monto percibido por proyectos externos anuales |
| | Margen operacional |
| | EBITDA |
| | Nivel de endeudamiento |

DEFINICIONES
ESTRATÉGICAS
(PROPUESTA
INDICADORES)

1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

Cartera de Proyectos Corporativos



PROYECTOS Y/O PLANES A PARTIR DE LAS FACULTADES Y/O SEDES y CDVs

PLAN DE
ACCIÓN
CORPORATIVO

Cartera de Proyectos Corporativos

FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANT E

Proyecto educacional.
Proyecto centro de servicio comunitario y otros. (Vinculación)
Implementación de herramientas tecnológicas transversales a todas las carreras de la UNAP.
Diseño y ejecución propuesta valor de la UNAP para los estudiantes
Rediseño propuesta valor para los ex - alumnos
Actualización del Modelo Educativo Institucional
Modelo de gestión del talento docente.
Fortalecimiento de programas de postgrado.
Diseño e implementación de Proyecto Ingeniería 2030.

Cartera de Proyectos Corporativos

MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS, PROCESOS Y CAPACIDADES

Posicionamiento de la institución.
Modelo de relaciones sector privado y público (V)
Modelo de incentivos para el crecimiento sostenido de
excedentes corporativos y márgenes de la unidades.
Plan de eficiencia de las sedes y CDVs en
jornada Diurna.
Plan infraestructura sedes y CDVs
Desarrollo e implementación del proceso de Gobernanza
de Datos
Levantamiento y actualización de procesos
y procedimientos claves para el desarrollo de la UNAP
Migración de la Casa Central a nueva ubicación.

Cartera de Proyectos Corporativos

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

Proyecto económico.
Proyecto centro integrado de resiliencia y catástrofes.
Proyecto de transformación del CTM en un "centro de innovación y emprendimiento de la Región de Tarapacá"
Proyecto plataforma tecnológica de soporte al encadenamiento productivo regional.
Proyecto de laboratorios centrales FRNR.
Proyecto de la Unidad de Microscopía.
Proyecto de centro de servicios externos para el desarrollo de prototipado, certificaciones, asesorías, asistencias técnicas, entre otros servicios.
Implementar un Centro de innovación y transferencia tecnológica.
Diseño y ejecución de un semillero de investigadores, innovadores y emprendedores.
Plan de viabilidad del proyecto Vino del desierto.
Potenciar el Centro experimental Canchones.
Desarrollar un Observatorio de Transferencia tecnológica.
Plataforma de apoyo en formulación y ejecución de proyectos.
Oficina de Vinculación y Transferencia Tecnológica.

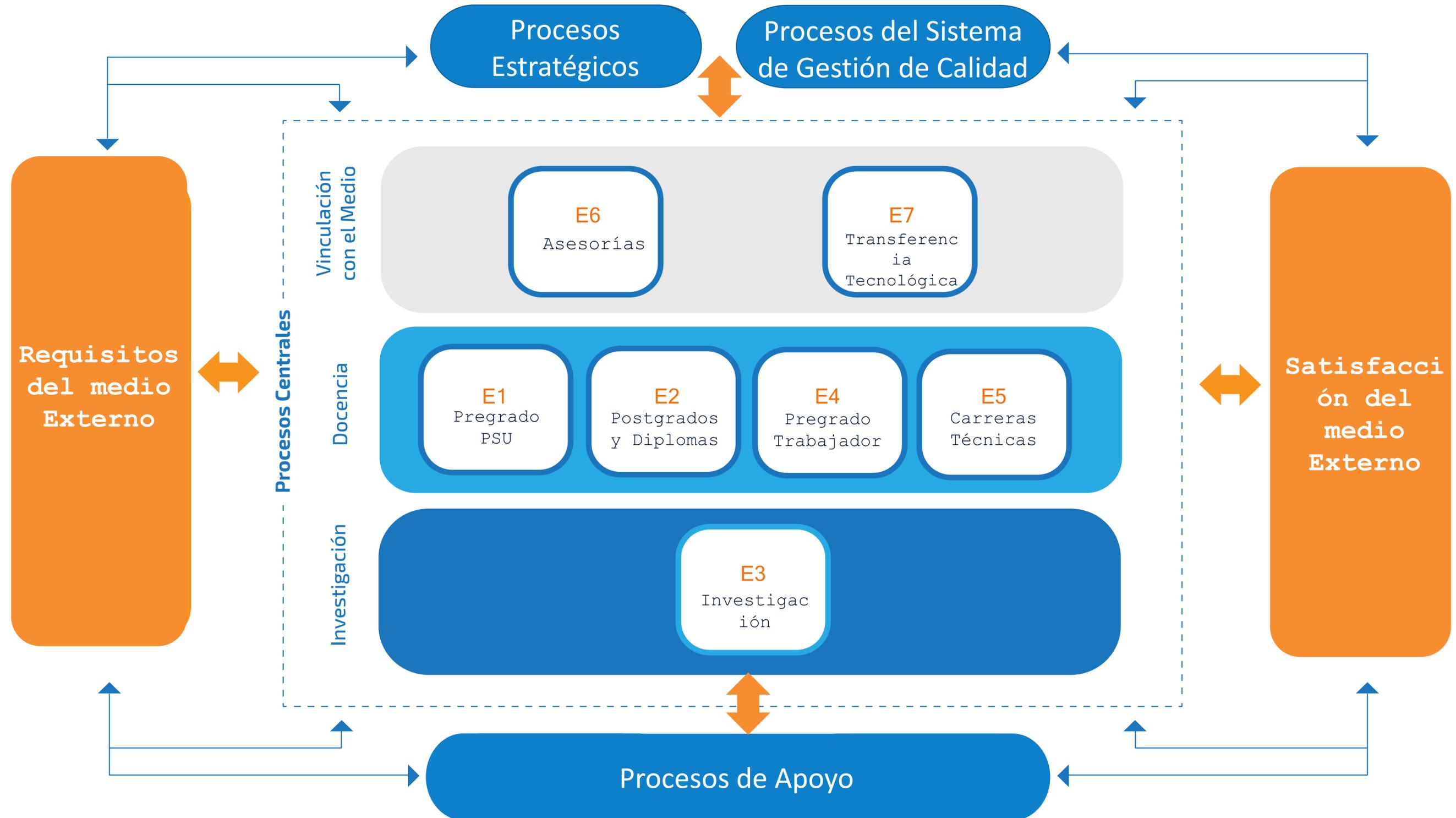
Cartera de Proyectos Corporativos

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Sistema de evaluación de competencias.
Plan de capacitación académicos.
Actualización del Modelo Educativo Institucional
Plan de eficiencia de las sedes y CDVs en jornada Diurna.
Plan infraestructura sedes y CDVs
Desarrollo e implementación del proceso de Gobernanza de Datos
Levantamiento y actualización de procesos y procedimientos
claves para el desarrollo de la UNAP
Optimización de estructura académica
Optimización de estructura administrativa
Modelo de incentivos para el crecimiento sostenido de
excedentes corporativos y márgenes de la unidades.

1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISION / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

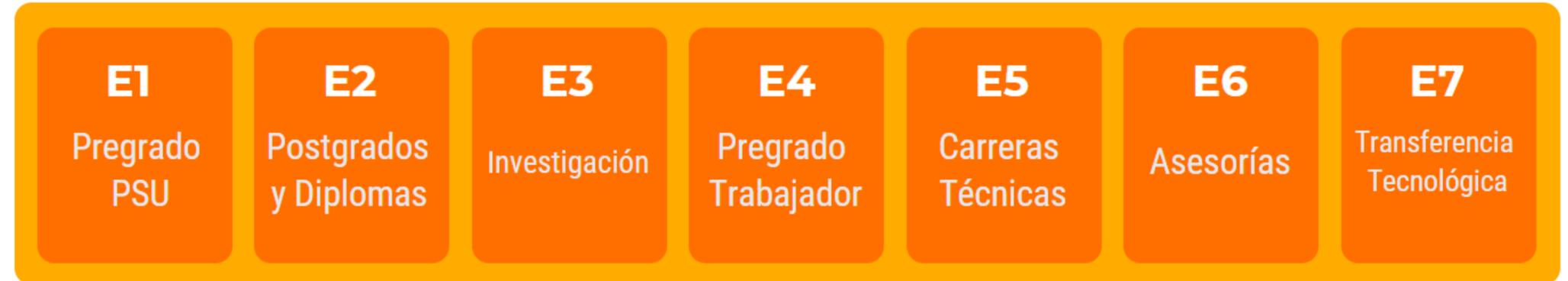
Mapa de Procesos



PLAN DE ACCIÓN CORPORATIVO

Enfoques Institucionales

La UNAP 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.



| | | | | | | | |
|-----------------|--------|-------|-------|--------|------------|-------------|-------------|
| Ingresos (MM\$) | 14.845 | 3.292 | 5.677 | 10.112 | 7.15 | Por Definir | Por Definir |
| Egresos (MM\$) | 16.275 | 2.898 | 6.971 | 8.613 | 2 7.484 | Por Definir | Por Definir |

Programas Acreditados

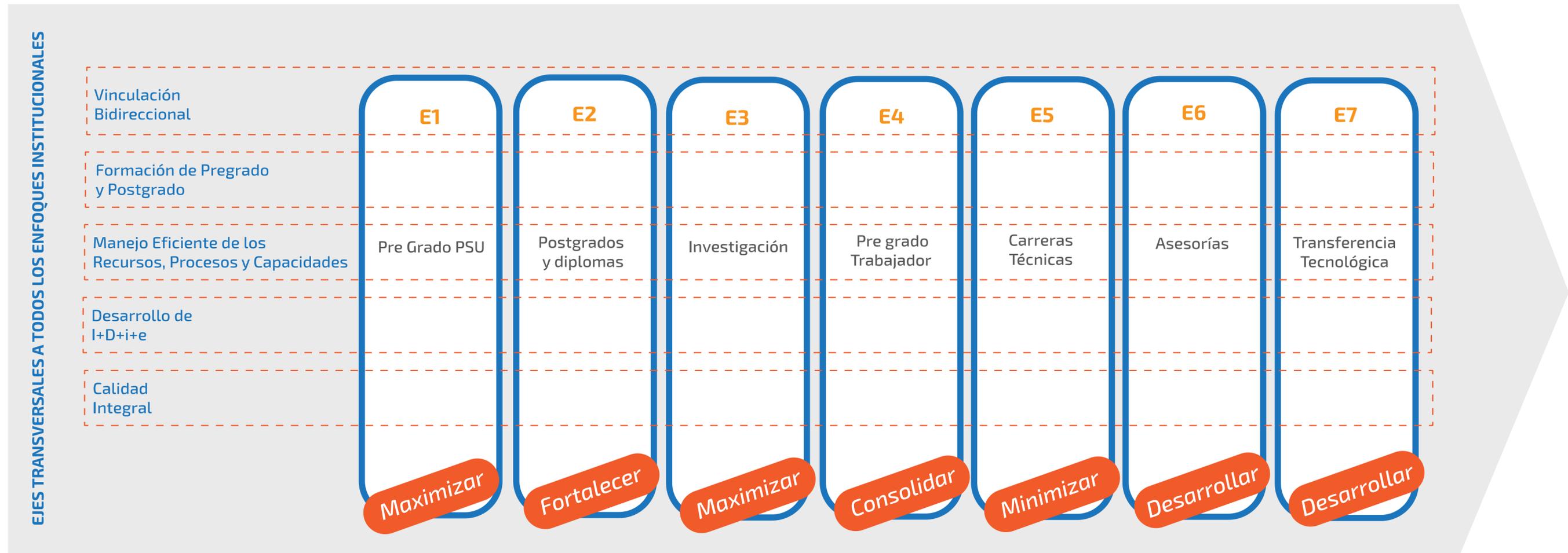


1. MISIÓN / 2. VALORES / 3. VISIÓN / 4. FODA SISTÉMICO / 5. CADENA DE VALOR / 6. TEMAS ESTRATÉGICOS / 7. ESTRATEGIA

PLAN DE ACCIÓN CORPORATIVO

Enfoques Institucionales

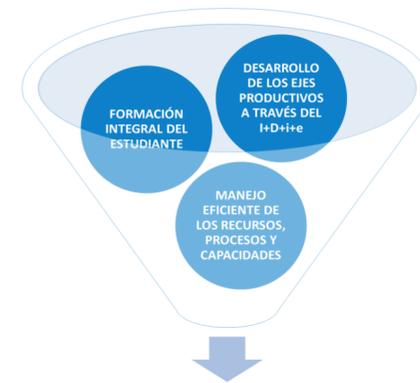
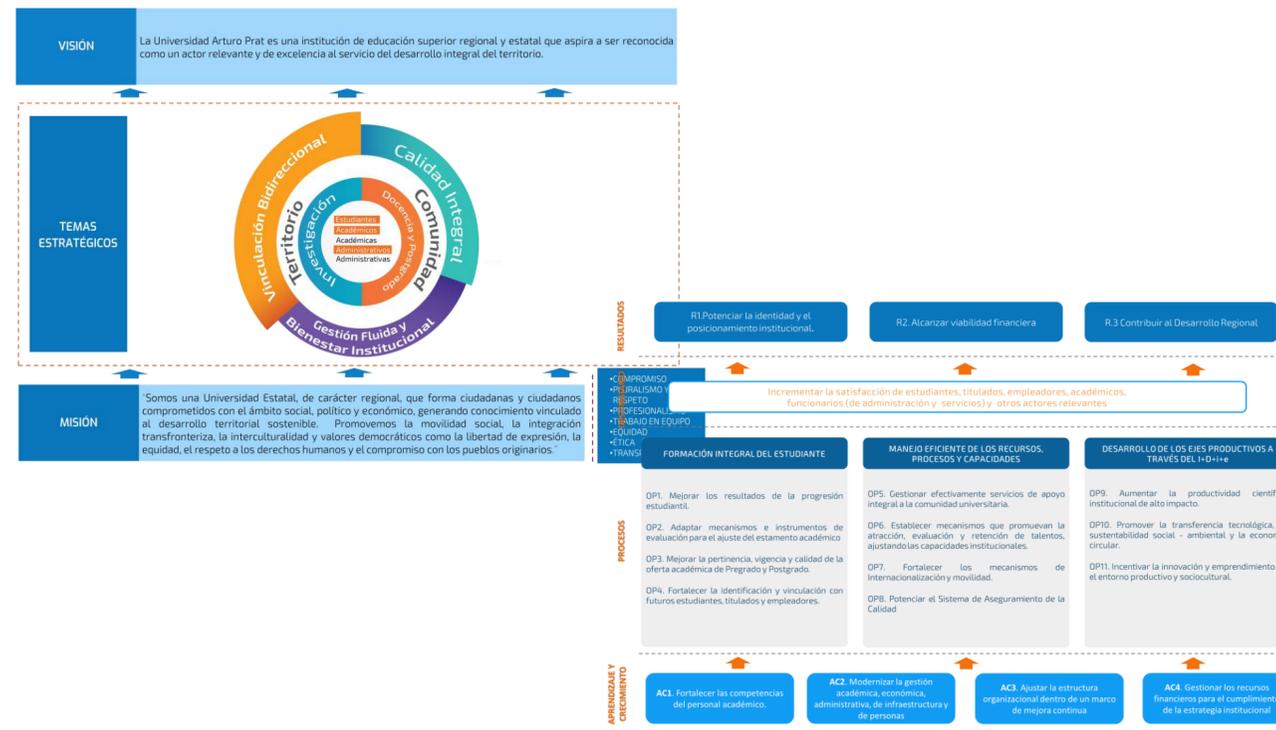
La Universidad enfrenta un escenario cada vez más competitivo y exigente, motivo por el cual debe gestionar en forma eficiente sus fuentes de ingresos y gastos. Para dar respuesta a su misión y visión, debemos actualizar las líneas de gestión transformándose y/o adaptándose en 7 enfoques institucionales, con lo cual se operacionaliza la estrategia.



Para generar una óptima gestión de los modelos se requiere ajustes a la estructura y dinámica de la gestión corporativa.

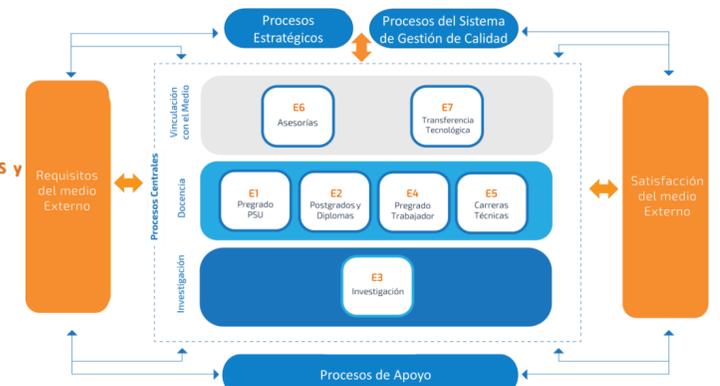
RESUMEN

Plan Estratégico Institucional...



PROYECTOS Y/O PLANES A PARTIR DE LAS FACULTADES Y/O SEDES Y

Y ahora ...
 ¿Cómo Priorizamos las Acciones?



Plan de acción (Objetivos Estratégicos).

PRIORIZACIÓN

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.
AC5. Gestionar la institución 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.
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.

Implementación Estrategia Corto Plazo

PLAN DE
ACCIÓN
CORPORATIVO

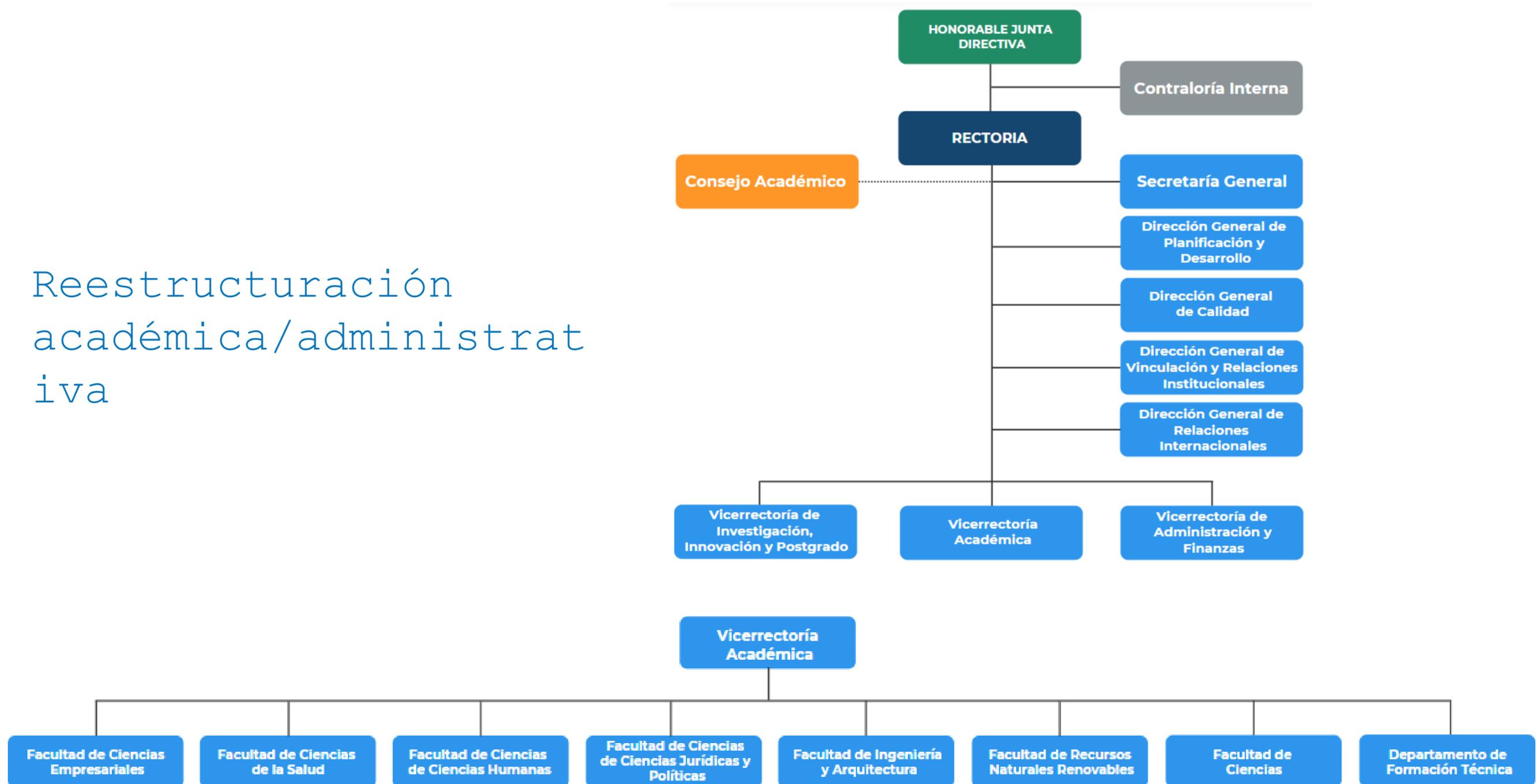
Proyectos Institucionales

| | | | |
|----------------------------|------------|---------------|--------|
| Proyectos 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 |

Implementación Estrategia Corto Plazo

PLAN DE ACCIÓN CORPORATIVO

Reestructuración académica/administrativa



Ajuste de MM\$ 500 /mes – MM\$ 6.000 /año app

LA PROPUESTA
UNAP 2030

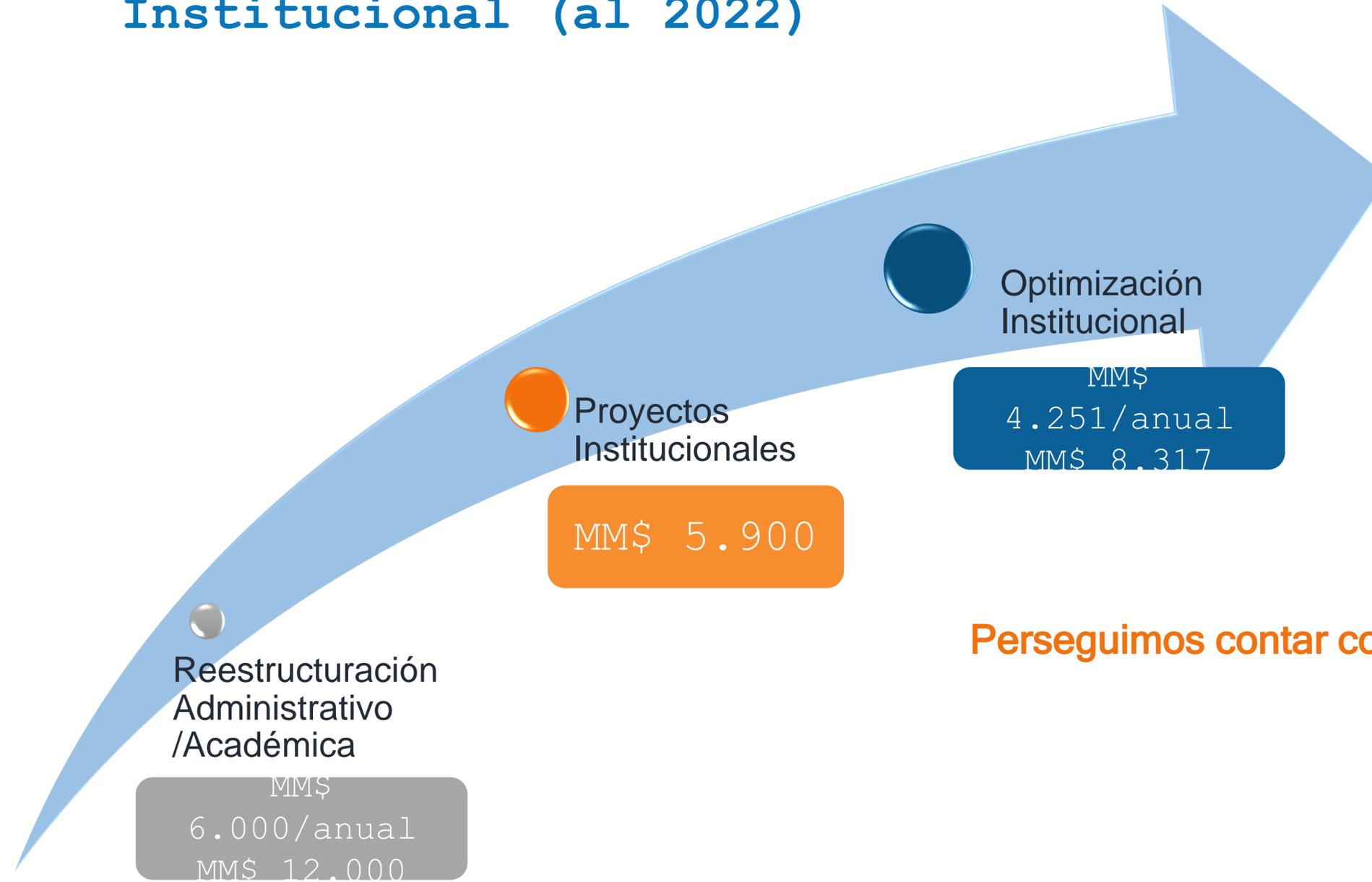


Proyecto UNAP 2030

**Gestión de Capital. Lograr una
Infraestructura para una
Universidad del Futuro**

Borde costero Iquique

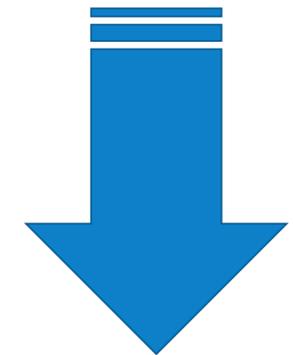
Medidas a implementar de acuerdo al Plan Estratégico Institucional (al 2022)



Esta es nuestra meta de corto plazo

ESTABILIZAR LA INSTITUCIÓN (SOSTENIBILIDAD)

Antes del 2022



Perseguimos contar con un ...

Proyecto Educativo Sostenible



UNAP

UNIVERSIDAD ARTURO PRAT
DEL ESTADO DE CHILE