

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

PERIODO 2016-2025

INDICE

1.	Presentación	2
2.	Introducción.....	5
2.1.	Reseña histórica.....	5
2.2.	Estructura institucional.....	7
2.3.	Proceso de planificación	8
3.	Fundamentos Estratégicos	9
3.1.	Misión	9
3.2.	Visión	9
3.3.	Filosofía corporativa	9
4.	Diagnóstico	10
4.1.	Análisis interno	10
4.1.1.	Fortalezas	10
4.1.2.	Debilidades.....	11
4.2.	Análisis del entorno	12
4.2.1.	Oportunidades	12
4.2.2.	Amenazas	14
4.3.	Análisis estructural (resultados de la matriz FODA y Análisis Matemático).....	15
4.4.	Análisis comparativo.....	29
4.5.	Estrategia Corporativa 2016-2025.....	30
5.	Formulación	31
5.1.	Ejes estratégicos	31
5.2.	Ámbitos institucionales	32
5.3.	Políticas institucionales.....	33
5.4.	Objetivos estratégicos y específicos por perspectiva.....	46
5.5.	Estrategias primer quinquenio (2016-2020).....	48
5.6.	Metas e indicadores.....	51
5.7.	Responsables	56
5.8.	Mapa estratégico	57
6.	Proyección 2021-2025	58
7.	Seguimiento	60
8.	Anexos	62
8.1.	Gestión de proyectos de desarrollo institucional, investigación, innovación, creación y convenios de desempeño.....	62
8.2.	Evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2011-2015.	66
8.3.	Alineamiento con la estrategia regional.....	94
8.4.	Matriz FODA.....	95
8.5.	Descripción indicadores.....	98
8.6.	Diagnóstico de I+D+i y postgrado.	105
8.7.	Glosario.....	129

1. Presentación

“La planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras sino del futuro de las decisiones actuales”

(P. Drucker)

El Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016-2025 es la primera planificación corporativa que considera proyecciones al mediano plazo por un periodo de un decenio. Aun considerando que la definición de los plazos está asociada directamente a la predictividad de la información y que el presente evidencia un alto dinamismo en la generación y aplicación de políticas para las IES, se ha estimado necesario que la Universidad de Playa Ancha se comprometa con su desarrollo, con decisiones que la proyecten en el tiempo. Ello es parte de la sostenibilidad institucional.

La formulación de este Plan ha contado con dos vertientes complementarias: la participación amplia de todos los actores internos y el trabajo técnico de los especialistas en cada una de las áreas, coordinados desde la Vicerrectoría de Desarrollo.

La aplicación de este Plan exige a la universidad un funcionamiento estratégico, es decir la aplicación de perfiles unificados de decisiones, que den sentido sistemático a las acciones que operan en los distintos niveles organizacionales y en los distintos tiempos. Debe, en consecuencia, articularse con los planes sectoriales de las áreas, con la planificación operativa anual de las unidades y con la provisión de recursos humanos¹, físicos y de información. Por lo tanto, ello implica un estrecho ajuste entre objetivos y metas estratégicas con los presupuestos anuales. Una proyección a plazos mayores, requiere el uso de presupuestos plurianuales en aquellas materias establecidas por el Plan.

Para su diseño y formulación se han tenido en cuenta tanto el contexto nacional como institucional.

El contexto nacional está signado por la Ley General de Educación promulgada en agosto del 2009, pero existen otros temas influyentes de política pública, reglamentarios y aun de los presupuestos anuales del Estado que evidencian muchos cambios. Algunas definiciones, incluso, están aún por ocurrir. En particular aquellos ámbitos asociados a la regulación y financiamiento adquieren una

¹ Recursos humanos: Las personas que sirven los fines de la institución son seres únicos e invaluable, que aportan sus mejores esfuerzos para el efecto y quienes a su vez perciben de la universidad las oportunidades para su pleno desarrollo, conforme a las capacidades de la institución.

especial importancia para las universidades en los próximos años. Estos dos ámbitos suelen interactuar, ya que en algunos casos, el acceso a financiamiento está determinado por los resultados de procesos regulatorios de la calidad. La planificación institucional debe asumir este complejo contexto de manera proactiva y adaptativa.

El fomento de la calidad ha sido una de las principales preocupaciones de la política pública de las IES y se ha ido progresivamente vinculando al financiamiento. Las universidades deben necesariamente alcanzar niveles de aseguramiento de la calidad, especialmente en la gestión y en la docencia de pregrado, con exigencias crecientes. La no satisfacción de los criterios con que se acredita la calidad, tiene no solo consecuencias en las actividades académicas, sino también en la demanda de servicios, en la provisión de recursos públicos y aún en la sostenibilidad de la Universidad. Si bien las áreas de Investigación, Postgrado y Vinculación con el Medio no son obligatorias en la acreditación institucional, si son exigidas indirectamente en la acreditación de programas y aun a nivel institucional, considerando su mención en los propósitos corporativos y en la misión /visión. Para el caso de una Universidad estatal y regional, como la Universidad de Playa Ancha, no es posible suponer lejanía con el medio social ni ignorar compromisos con la generación de conocimiento y con el capital humano avanzado. El desafío por lo tanto es disponer de Políticas, Objetivos y Metas que respondan a estas exigencias. Desde esta perspectiva este Plan no es sólo una guía sino un agente de cambio sustantivo de la calidad de los desempeños institucionales.

En el ámbito del financiamiento de las IES ha prevalecido, en los últimos años, la idea del “financiamiento como instrumento de política”; es decir se puso a disposición de las instituciones una serie de instrumentos financieros cuya obtención requiere el cumplimiento de ciertas condiciones. Las principales herramientas utilizadas han sido las leyes de presupuesto. Tal es el caso de los fondos concursables del MECESUP, FDI, Convenios de Desempeños y la reciente glosa relativa a la gratuidad. Paralelamente, para materias de Investigación científica y tecnológica, la mayor parte del financiamiento proviene de programas formales competitivos, los cuales en el año 2015 disminuyeron su tasa de adjudicabilidad.

Adicionalmente es necesario considerar también que uno de los ámbitos de aplicación de la política pública se sitúa en el desarrollo de capacidades institucionales, cuyo elemento central es el sistema de información de la Educación Superior, el cual impone a las universidades no sólo la provisión pública y permanente de información fiable, sino la de su uso en sus procesos internos y en los procesos de regulación. Adquiere, por lo tanto sentido, la política de sostenibilidad institucional que permita asegurar el desarrollo institucional en el corto y mediano plazo, a partir de la calidad de sus desempeños, de su posicionamiento como Universidad compleja y de su competitividad.

Este Plan también considera un contexto institucional con muchos cambios. Entre varios otros, los siguientes: transformación en una Universidad compleja por la creación de nuevas facultades y desarrollo de las áreas de I+D+i y Vinculación con el Medio; ampliación de redes interinstitucionales a nivel regional, nacional e internacional; implementación del modelo educativo a través de una profunda innovación curricular; aumento de la oferta de carreras profesionales y técnicas en áreas nuevas; instalación de recursos humanos de alta calificación; profesionalización de la planificación y de la gestión de la información; incremento sustantivo y diversificado de las fuentes de financiamiento de proyectos de desarrollo, de investigación, de convenios de desempeño y otros fondos concursables; diversificación territorial de sus actividades académicas; espectro de actividades formativas desde oficios a postdoctorados, incluyendo formación de profesionales, técnicos, magíster y doctores; cambios organizacionales a nivel estratégico (Vicerrectorías) y de unidades estructurales y funcionales.

Desde esta perspectiva, el Plan de Desarrollo Estratégico institucional 2016-2025 no sólo debe estar formalmente bien construido, sino que requiere proyectar los escenarios que concurren por efecto de estos cambios. Eso significa mayores exigencias y dar evidencias concretas de los desempeños institucionales en todas las áreas.

Por último, es necesario considerar que el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2011-2015 mostró un 72% de ejecución considerando periodo completo, alcanzando en el año 2015 un cumplimiento de un 76%. Asimismo, se evidenciaron altas variaciones en el grado de cumplimiento entre áreas y entre las distintas metas. Estos resultados y la experiencia adquirida en la planificación del quinquenio anterior, forman parte del diseño de este nuevo Plan.

Paralelamente, al inicio de este Plan la universidad debe enfrentar un nuevo proceso de acreditación institucional. Tal coincidencia, a pesar que agrega una dificultad procedimental, abre opciones para incorporar lo aprendido en el reciente proceso de autoevaluación e integrarlo a las definiciones de carácter estratégico.

2. Introducción

2.1. Reseña histórica

La Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación, tiene como primera antecesora al Instituto Pedagógico de Valparaíso, creado en 1948. Las primeras carreras fueron Pedagogía en Castellano, Francés e Inglés. En 1951, se creó un curso de Filosofía; en 1952 la primera Escuela de Periodismo del país y una Escuela Normal de Mujeres. El 1º de marzo de 1955, el Instituto Pedagógico de Valparaíso pasó a depender de la Facultad de Filosofía y Educación de la Universidad de Chile. Tal situación permitió que el Instituto Pedagógico de Valparaíso, luego Sede Valparaíso de la Universidad de Chile y hoy Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación, asumiera como legado su carácter humanista, pluralista, laico y de servicio público, atributos característicos de una universidad estatal y que se mantienen vigentes hasta el día de hoy.

En el período que va de 1955 a 1981, se fortalecen las líneas disciplinarias originales y se crean nuevas áreas y programas, en este último año, la Sede de Valparaíso de la Universidad de Chile fue separada de su matriz creándose la Universidad de Valparaíso primero y, pocos meses después, en una segunda escisión, la Academia Superior de Ciencias Pedagógicas de Valparaíso.

La transformación en academia significó dejar de tener el carácter universitario, la pérdida de parte importante de la infraestructura y la asignación –según la ley de presupuesto- de un menguado aporte estatal, vigente aún en la actualidad. Para la continuación de varios de sus programas académicos se requirió buscar distintas formas de financiamiento, como también de implementación de bibliotecas, gimnasios, laboratorios, casinos y edificios para la administración, la docencia, la investigación y la extensión. A pesar de que la academia era un Instituto Profesional, continuó con sus labores propias universitarias.

Con la ley 18.434 de 1985, se creó la Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación, sucesora legal de la Academia Superior de Ciencias Pedagógicas de Valparaíso y de la Universidad de Chile, situación jurídico-académica que se mantiene en vigencia.

Con el retorno de la democracia en 1990, se reabrió la carrera de Periodismo y durante esa década se crearon las carreras de Educación Diferencial, Kinesiología, Traducción e Interpretación Inglés-Español, Traducción Alemán-Español y Francés-Español con las especialidades de Turismo y Comercio Internacional; Ingeniería Ambiental, Ingeniería Civil Ambiental, Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería en Ciencias de la Información e Ingeniería en Estadística; Terapia Ocupacional, Dibujante Proyectista, Diseño Gráfico y Pedagogía en Educación Tecnológica. Desde el 2000 a la fecha, se han creado las carreras de Sociología, Teatro, Nutrición y Dietética, Enfermería, Fonoaudiología y Psicología.

Su presencia regional se proyecta, además, en el Valle del Aconcagua con un moderno Campus en la ciudad de San Felipe, el cual funciona desde el año 1991. Estas decisiones tienen un carácter estratégico, ya que tuvieron el propósito de diversificar las áreas y actividades de formación profesional. Junto con la voluntad de dar forma a una universidad de proyección académica y de mayor complejidad.

A partir del año 2010, se crearon tres nuevas facultades que acogieron líneas de desarrollo que se habían originado en las ya existentes, pero que, dado su crecimiento particular, necesitaban espacios académicos adecuados para desarrollarse. De este modo, se generaron las facultades de Ingeniería, Ciencias de la Salud y de Ciencias Sociales. Por otra parte, la institución reestructuró internamente las facultades, creando los departamentos disciplinares vinculados directamente con las carreras en torno a las especialidades, con el fin de garantizar los espacios académicos adecuados y mejorar significativamente su gestión, dotando a estas unidades de presupuestos específicos conforme a los planes de desarrollo.

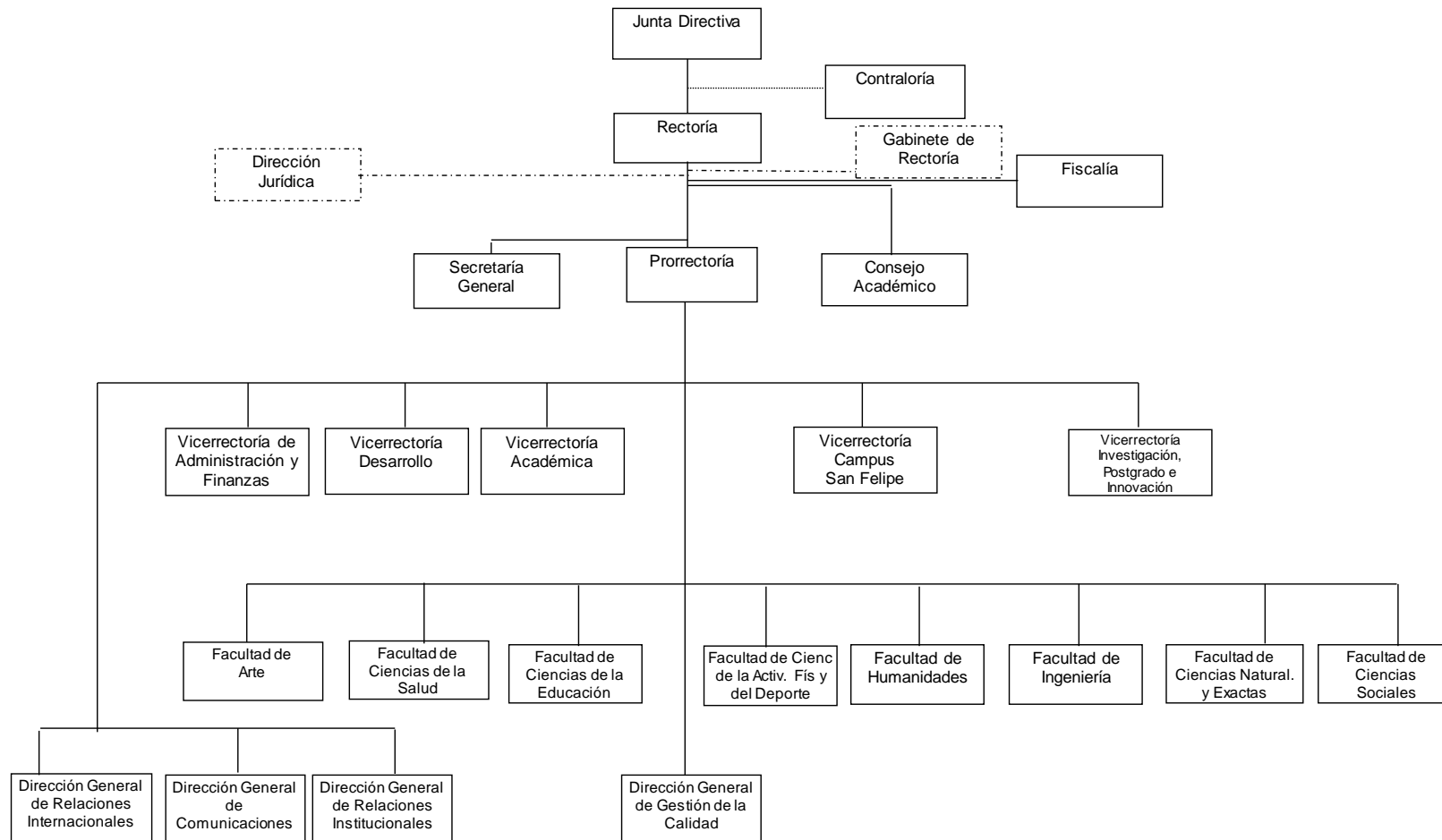
La modificación de la Misión institucional amplió los compromisos institucionales de un modo más explícito, con nuevas áreas del conocimiento, con énfasis en los ámbitos de la Investigación Científico-Tecnológica y la Vinculación con el Medio.

Producto de la diversificación de sus áreas disciplinarias, el nombre de Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación (UPLACED), no responde al actual perfil institucional. Por ello se ha adoptado, en la práctica el nombre de Universidad de Playa Ancha (UPLA). La institucionalización del cambio de nombre requiere de procedimientos complejos a nivel de poderes ejecutivos y legislativos. El nombre de Universidad de Playa Ancha será usado en el resto de este documento.

Actualmente la Universidad de Playa Ancha ofrece carreras técnicas, profesionales y programas, en nueve áreas del conocimiento, las cuales son: Administración y Comercio, Arte y Arquitectura, Ciencias Básicas, Ciencias Sociales, Derecho, Educación, Humanidades, Salud y Tecnología.

La universidad transita hacia otro estadio de desarrollo, ello es observado en este último período y se expresa, entre otros aspectos en: mejoramiento de sus recursos humanos, físicos y de información; acreditación de programas de pregrado y postgrado; implementación efectiva del modelo educativo; sus desempeños en actividades de I+D+i y Creación; la capacidad para incrementar, en órdenes de magnitud, los resultados de concursos por fondos externos, logrando un desarrollo sostenible que la va posesionando como una universidad compleja; el incremento, cobertura y calidad de su vinculación con el medio, cada vez, más pertinente y estrecha con la Región de Valparaíso; la amplitud de sus relaciones internacionales y la planificación a plazos mayores.

2.2. Estructura institucional



NOTA: Las Direcciones Generales dependientes de las Vicerrectorías se señalan en detalle de estructura de cada una de éstas.

2.3. Proceso de planificación

La formulación del Plan de Desarrollo Estratégico de la universidad fue liderada por Rectoría bajo la guía estratégica-técnica de la Vicerrectoría de Desarrollo, instancia encargada de la organización y ejecución de cada una de las etapas del proceso de planificación. El proceso marca tres hitos importantes: el primero, se inicia a partir de un perfeccionamiento de todas las autoridades y equipos directivos en Formación de Alta Dirección (cursos on line y un taller final presencial), segundo se proyecta la institución a un periodo de largo plazo y tercero y muy relevante, se trabaja en forma representativa con todos los estamentos de la comunidad universitaria, tanto on line, como presencialmente a través de sus distintos talleres.

Para la planificación estratégica institucional 2016-2025, se efectuaron durante el 2015 cuatro etapas:

Primera etapa: se efectuó un diagnóstico estratégico, a través del cual, se pudieron identificar las prioridades de la universidad y los focos para el periodo. Luego fue necesario analizar, en el contexto actual, misión, visión y valores adecuados para gestionar la institución.

Segunda etapa: se revisaron objetivos estratégicos y específicos, además de los indicadores que surgen del procesamiento de los insumos de la primera etapa, de lo cual se deriva además el imperativo de continuar con aquellos objetivos no logrados del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional que siguen siendo prioridades estratégicas y cuyas medidas correctivas deben seguir su ejecución en el siguiente periodo, principalmente en el primer quinquenio.

Tercera etapa: corresponde a la validación de metas para los objetivos específicos ya planteados en la etapa anterior, para finalmente realizar la formulación del plan de acción por objetivo.

Cuarta etapa: corresponde a la presentación del Documento Final en las instancias de aprobación correspondientes: Gabinete de Rectoría, Consejo Académico y Junta Directiva; y su socialización.

3. Fundamentos Estratégicos

3.1. Misión

Es una institución estatal, pública, regional, autónoma y compleja en su quehacer, comprometida con su entorno, que se desarrolla en educación, ciencias naturales y exactas, ciencias sociales, ciencias de la salud, ciencias de la actividad física y del deporte, humanidades, arte, tecnologías e ingeniería. Desarrolla carreras de nivel técnico, profesional, programas de grados y postgrados, logrando un sistema de educación continua. Esto orientado a que sus egresados logren adaptarse a contextos diversos y dinámicos a través de un perfil ético, humanista, analítico, crítico y creativo, que contribuye con el desarrollo económico, cultural y social, regional y nacional. Además, se da énfasis a la investigación, el desarrollo, la innovación, la creación y la vinculación con el medio, privilegiando en cada una de sus actividades, la calidad, el compromiso social y la inclusión.

3.2. Visión

Ser reconocida a nivel nacional e internacional, por su decidida contribución al desarrollo de la Región de Valparaíso, del país y su proyección en el extranjero, por sus actividades docentes, de investigación, desarrollo, innovación, creación artística y vinculación con el medio, todo ello en un marco de compromiso social, privilegiando la calidad y la inclusión.

Poseer un sello académico propio consolidado, que la distingue y proyecta hacia el futuro como una entidad comprometida con la movilidad y responsabilidad social.

3.3. Filosofía corporativa

La responsabilidad social ocupa un lugar importante en la filosofía corporativa de la universidad, ya que orienta a responder a las necesidades y el bien común de la comunidad universitaria, del territorio en el que estamos insertos, de la región de Valparaíso, del país y de las instancias internacionales en las cuales participa.

La universidad por medio de sus procesos promueve: el pluralismo, la integridad, la equidad social, la solidaridad, el aprecio y aceptación de la diversidad, la democracia y participación responsable, el compromiso con la calidad y la excelencia, el respeto a la dignidad de las personas y la honestidad.

4. Diagnóstico

4.1. Análisis interno

4.1.1. Fortalezas

- i. Universidad abierta, pluralista, tolerante e inclusiva.
- ii. Universidad reconocida por su función pedagógica.
- iii. Emplazada en un polo universitario con cercanía de sus facultades.
- iv. Tasas de empleabilidad de egresados competitivas.
- v. Relación profesor – estudiante, basada en el trato personalizado.
- vi. Vínculos institucionales activos y orgánicos a nivel local, regional, nacional e internacional.
- vii. Todas las carreras pedagógicas con malla curricular innovada.
- viii. Avance en la gestión de cobertura de noticias positivas en medios regionales.
- ix. Mejora de espacios para una adecuada labor docente, investigativa y administrativa propia de la institución.
- x. Avance significativo en niveles de acreditación en programas de magister alcanzando un promedio de 6,4 años de acreditación.
- xi. Avance en democratización universitaria, con la aprobación en Referéndum de Estatutos Orgánicos que permitirán una participación triestamental, a través de un senado universitario con derecho a voz y voto, en la elección de rector y decanos, entre otras participaciones dentro de órganos colegiados.
- xii. Materialización de una nueva estructura institucional que ha permitido organizar el Postgrado y la Investigación. Existe alineación a nivel político, estratégico y operativo en este ámbito, que permite un actuar coordinado y coherente.
- xiii. Desarrollo planificado y sistemático en el ámbito de investigación, evidenciado en un alto nivel de cumplimiento de los objetivos y metas contempladas en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (2011-2015), a través de la formalización de mecanismos de apoyo y fomento de los desempeños de I+D+i (incentivos individuales y colectivos, unidades profesionales de soporte y apoyo, concursos internos de proyectos y de tesis); la creación y operación de laboratorios de investigación y el funcionamiento del Centro de Estudios Avanzados, como principal componente de un modelo formal en I+D+i, orientado

a incrementar significativamente sus desempeños cuantitativos y cualitativos en la productividad científico-tecnológica institucional.

- xiv. Apertura para incorporar iniciativas creativas e innovadoras, con visión de desarrollo.
- xv. Disponibilidad de nivel educacional desde los oficios al postgrado.

4.1.2. Debilidades

- i. Baja productividad académica e investigativa por JCE con grado de magister y doctor, en relación a las universidades de la región, en especial a las pertenecientes al CRUCH. Sumado a la escasa masa crítica y la débil cultura de los procesos de generación de conocimiento, su difusión, su uso y sus estándares.
- ii. Falta de análisis sistemático oportuno y mayor acceso a la información sobre procesos académicos internos.
- iii. Bajo impacto en el sector productivo de la región, que no sea la provisión de capital humano.
- iv. Bajo porcentaje de carreras disciplinares presentadas a procesos de acreditación.
- v. Se dictan sólo dos doctorados, los cuales no están acreditados.
- vi. Existencia de normativas profusas y poco actualizadas a nivel transversal, lo que genera - junto a una fuerte profesionalización de la gestión orientada a controles legales y financieros, y no a la efectividad- lentitud administrativa y limitada capacidad de respuesta oportuna al cumplimiento de los desafíos institucionales.
- vii. Recursos humanos permanentes insuficientes en algunas áreas disciplinarias (facultades nuevas).
- viii. Insuficientes niveles de dotación de recursos humanos de alta calificación, recursos físicos y recursos de información dedicados a I+D+i.
- ix. Falta de actualización de la carrera académica vinculada a desempeños académicos de alto nivel.
- x. Falta mayor gestión de la información.
- xi. Falta mayor articulación entre las distintas unidades académicas y administrativas.
- xii. Falta de consolidación del proceso de evaluación de los académicos.
- xiii. Bajo nivel de control de procesos en las distintas unidades académicas y administrativas.
- xiv. Insuficiente trabajo de docentes en discusión pedagógica.

- xv. Falta trabajo en equipo entre docentes de las mismas carreras.
- xvi. Falta trabajo multi e interdisciplinar entre las facultades.
- xvii. Falta plan de mantención de infraestructura.
- xviii. Lentitud en el proceso de incorporación de TIC en todas las dimensiones de la gestión.
- xix. Falta de capacitación del estamento administrativo aplicado a sus funciones.
- xx. Falta un plan de mejoramiento para el equipamiento institucional.
- xxi. Bajo liderazgo en algunos niveles estratégicos y tácticos.
- xxii. Ausencia de políticas del área de RRHH orientadas a la gestión del talento y recambio oportuno.
- xxiii. Baja consolidación de la vinculación con los egresados.
- xxiv. Resistencia de algunas carreras disciplinares al proyecto de innovación curricular.
- xxv. Conflictos internos que generan largos períodos de ocupación de las dependencias, suspensión de actividades académicas y administrativas y hechos de fuerza con impactos negativos en la gestión.
- xxvi. Lentitud en la generación de perfil de competencias vinculante a desempeños individuales y colectivos.
- xxvii. Falta de regulación de la estructura de remuneraciones acorde a resultados.
- xxviii. Baja movilidad estudiantil y académica.
- xxix. Falta de políticas generales y específicas del nuevo foco de vinculación con el medio difundidas a través de canales efectivos.

4.2. Análisis del entorno

4.2.1. Oportunidades

- i. Demanda creciente de desarrollo pedagógico en el país, debido a nuevas políticas para impulsar el estudio de carreras pedagógicas.
- ii. Políticas nacionales orientadas a incrementar los desempeños del país en I+D+i (acorde a lineamientos como país miembro de la OCDE)
- iii. Implantación de los procesos de regulación, autoevaluación y acreditación, mejoramiento de la calidad y desarrollo de las instituciones.
- iv. Avance de TIC y mercado para la educación virtual y sus usos en otros ámbitos.
- v. Cobertura insatisfecha en el área de salud por parte de los servicios públicos.

- vi. Creciente demanda de programas de formación de profesores innovadores y de calidad; y un sistema de educación básica y media, especialmente público, de baja calidad con demanda de capacitación, perfeccionamiento y actualización de directivos superiores, profesores y administrativos.
- vii. Creciente valoración y demanda de la formación continua.
- viii. Creciente valoración social de la cultura en su concepto integral, involucrando todas sus expresiones.
- ix. Creciente prestigio de las universidades generadoras de conocimiento.
- x. Existencia de alianzas estratégicas a nivel local, nacional e internacional entre universidades y los diversos estamentos sociales y productivos.
- xi. Mayor disponibilidad de fuentes de financiamiento nacional e internacional para proyectos de investigación, desarrollo y vinculación con el medio.
- xii. Se vislumbra un cambio respecto a la preocupación del Estado en mejorar la equidad y compromiso con la educación superior.
- xiii. Preocupación del Estado para mejorar la gestión de las instituciones públicas, por ejemplo, a través de becas CONICYT.
- xiv. Empoderamiento de los estudiantes con respecto a sus demandas educacionales.
- xv. Desarrollo de políticas públicas en descentralización y modernización, lo que permitirá una mayor demanda por solución de problemas regionales, que tengan un impacto social comunal y regional.
- xvi. Barrio de Playa Ancha, sector con gran potencial de crecimiento.
- xvii. Creciente interés de la ciudadanía de participar de los procesos de desarrollo local, regional y nacional.

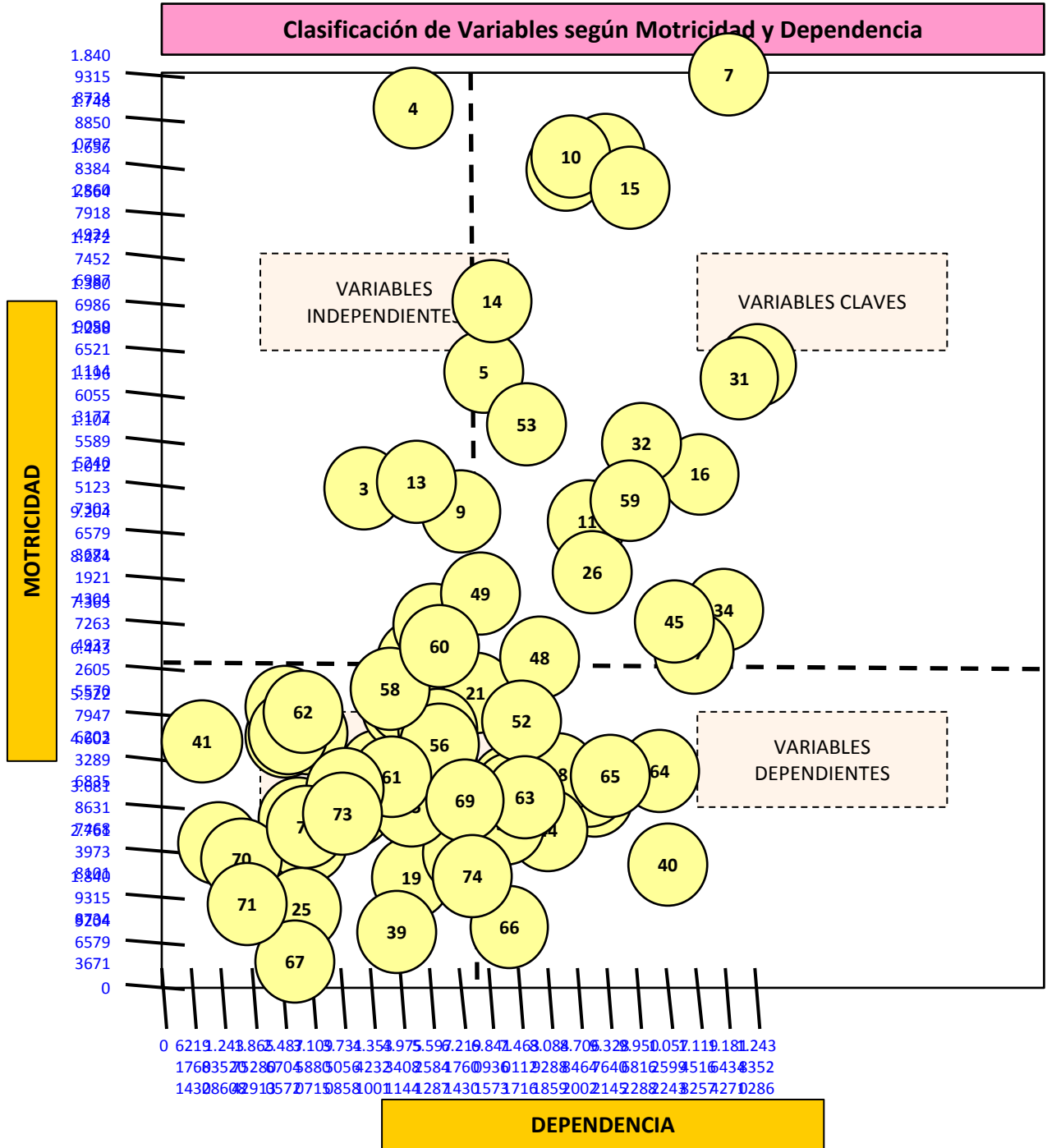
4.2.2. Amenazas

- i. Presencia de un gran número de universidades privadas.
- ii. Sistema escolar centrado en aprendizajes estáticos en desmedro del desarrollo de habilidades intelectuales.
- iii. Mayor adaptación y flexibilidad de otras instituciones para estar en permanente cambio.
- iv. Competencia entre instituciones de educación superior que no tienen los mismos recursos ni se rigen por las mismas normas y competencia con universidades privadas con un fuerte marketing.
- v. Desigualdad histórica en la distribución de recursos fiscales en las universidades CRUCH.
- vi. Débil acción reguladora del Estado respecto a la creación de instituciones de educación superior e inexistencia de marco regulatorio obligatorio para todas.
- vii. Modelo universitario de acreditación considerado poco transparente.
- viii. Retraso en la entrega de los aportes del estado.
- ix. Incertidumbre respecto al financiamiento futuro de las universidades estatales, acorde a nueva política de gratuidad universitaria.
- x. Movilizaciones estudiantiles a nivel nacional que afectan el normal funcionamiento de las instituciones.
- xi. Desarrollo y destacado desempeño de otras universidades estatales y regionales en productividad científica y tecnológica.
- xii. Crecientes requerimientos de capacidades para competir con éxito en proyectos de investigación de fuentes de financiamiento externos de prestigio.
- xiii. Creciente competitividad para publicar en revistas de corriente principal, dado el aumento de investigadores activos.
- xiv. Altos costos de equipamiento y disminución de los tiempos de vida útil de los equipos utilizados en investigación de calidad.
- xv. Reticencia de empresas para desarrollo conjunto con universidades de actividades de investigación aplicada e innovación.
- xvi. Disminución de la participación de las universidades estatales y públicas en el porcentaje de alumnos matriculados en la educación superior.

4.3. Análisis estructural (resultados de la matriz FODA y Análisis Matemático)

Se utiliza el Foda Matemático o análisis estructural para efectuar el análisis con menor subjetividad. Para ello se efectuaron los siguientes pasos:

- Se identifican las variables. Etapa efectuada en el análisis interno y externo antes señalado donde se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la universidad.
- Se relacionan las variables de acuerdo a su motricidad (influencia) versus dependencia dentro del sistema.
- Se clasifican y analizan los resultados matemáticos, siendo un modelo lógico que permite la modelación simultánea de los procesos deductivos y de la toma de decisiones. Para modelar se utiliza una escala donde: 0 considera que no influye, 1 es débil, 2 es moderada, 3 es fuerte y 4 es muy fuerte la influencia.
- Se visualizan los resultados en el plano cartesiano. Al incorporar las variables del análisis estratégico en un plano de motricidad y dependencia, que divide en cuatro partes, a través de las que se muestra la relación que existe entre ellas, permitiendo conocer que la actuación sobre unas variables conlleva a la consecución de otras o provoca un efecto de arrastre hacia las situadas por encima, hasta alcanzar las variables clave. La zona superior derecha del plano muestra las variables claves, que son por naturaleza inestables, y se considera un reto del sistema y de gran importancia en el eje estratégico de la institución. La zona superior izquierda muestra las variables independientes que son las que van a determinar el funcionamiento del sistema. La zona inferior derecha muestra las variables de efecto que da cuenta de los resultados del funcionamiento del sistema. Estas variables son poco influyentes y muy dependientes. La zona inferior izquierda, próxima al origen, muestra las variables autónomas, aquellas que no constituyen un reto, por lo cual no deben ser priorizadas. Todas las variables que se introducen en el análisis FODA son importantes para el futuro de la universidad. El análisis permite jerarquizar y clasificar las variables.

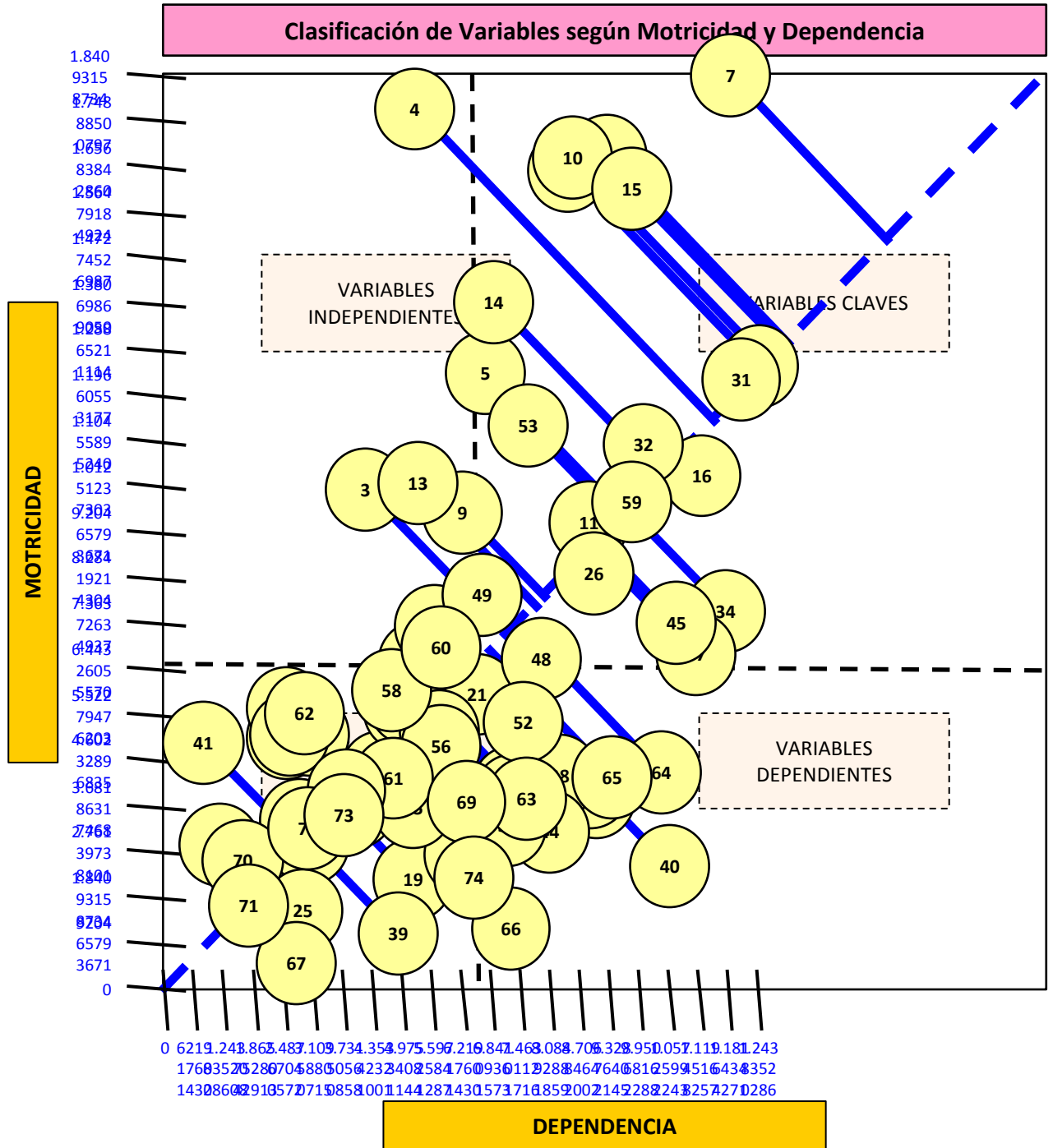


0 6219.248.863.487.109.734.354.975.597.210.847.468.088.706.328.950.057.119.181.243
 17603520528670488050232402584760936112288464646812599516434352
 14308602910570715858001144287430573716859002149282243257270286

Plano de motricidad y dependencia: variables del análisis estratégico.

- Se elevan las variables a la “n” potencia. La matriz de impactos directos, se eleva a la “n” ésima potencia donde “n” es la potencia en la cual no existe ningún cambio significativo en las relaciones de influencia/dependencia de las variables. A este nivel se dice que se alcanza la estabilidad del sistema. Para lograrla se pueden ir haciendo iteraciones de elevación de potencias. Al ir elevando la matriz a sucesivas potencias, se pueden apreciar cambios en el orden de las variables según su clasificación en motricidad y dependencia. Al validar la estabilidad, se ha logrado extraer toda la información oculta que había en la matriz, es decir, todas las relaciones indirectas que había en la matriz. En el gráfico se han incluido las relaciones indirectas en el cálculo de sus respectivas motricidades y dependencias.

- Se crea el eje de la estrategia.



- Se obtiene el ranking de variables. Este permite observar cuáles son de mayor a menor las variables estratégicas de más alto impacto de acuerdo a su distancia en el eje estratégico.
- Finalmente se redactan los objetivos estratégicos. De mayor a menor importancia estratégica, se fueron redactando uno o más objetivos estratégicos para las variables. Para ello se utilizó el cuadro con el ranking de inductores que permiten saber, a partir de la variable, cómo se logrará, cuál es su impulso o factor clave para lograrlo. De allí se tiene el planteamiento de objetivos estratégicos y posteriormente las acciones que correspondan efectuar para su logro. Lo cual se observará en el punto 5 de este documento.

Según lo señalado anteriormente el ranking de las variables e inductores resultantes son:

Factores		Coordenadas de		Ranking Estratégico	Inductor ¿Cómo lo lograremos? o el factor clave de éxito.
Código	Nombre	Motricidad (y)	Dependencia (x)		
7	A. Crecientes requerimientos de capacidades para competir con éxito en proyectos de Investigación de fuentes de financiamiento externos de prestigio.	18409315873439500	11847921152601400	A	Incorporación de capacidades/Nuevos investigadores/ Perfeccionamiento a académicos UPLA
8	A. Desarrollo y destacado desempeño de otras universidades estatales y regionales en productividad científica y tecnológica.	16806502248222700	9247529052447590	B	Promoción de la investigación.
15	A. Competencia entre instituciones de educación superior que no tienen los mismos recursos ni se rigen por las mismas normas y competencia con universidades privadas con un fuerte marketing.	16110574330204200	9762985549426540	C	Comunicación Efectiva-Marketing/Estudio de normativa interna/Mayor articulación con Contraloría Interna como instancia de fiscalización y con Asesoría Jurídica como instancia asesora.
10	A. Incertidumbre respecto al financiamiento futuro de las universidades estatales, acorde a nueva política de gratuidad universitaria.	16747106842272400	8509522607033990	D	Nuevos ingresos por vía programas de postgrado, postítulo, educación virtual, Instituto Tecnológico, Campus San Felipe, entre otros/Monitoreo e incremento de tasas de retención de estudiantes

27	D. Bajo liderazgo en algunos niveles estratégicos y tácticos.	12576257886685600	12438352028608800	E	Formación de alta dirección/ capacitaciones/ perfeccionamiento
6	A. Creciente competitividad para publicar en revistas de corriente principal, dado el aumento de investigadores activos.	16515202602778300	8427480573299240	F	Promoción de la investigación/ perfeccionamiento de académicos que buscan investigar
31	D. Falta trabajo multi e interdisciplinar entre las facultades.	12283394880136800	12060402841526000	G	Promoción de un trabajo en equipo multi e interdisciplinar entre facultades.
4	A. Reticencia de empresas para desarrollo conjunto con universidades de actividades de Investigación Aplicada e Innovación.	17757515461140800	5201688530651420	H	Comunicación estratégica de la productividad académica de la universidad, sus líneas de investigación y sus resultados.
16	A. Mayor adaptación y flexibilidad de otras instituciones para estar en permanente cambio.	10342840674586000	11222082619371900	I	Insertar en la Universidad la cultura de la gestión del cambio organizacional. (Hacia una estructura matricial)
32	D. Falta trabajo en equipo entre docentes de las mismas carreras.	10971723083008400	10009515465746400	J	Promoción del trabajo en equipo entre docentes. Mayor reflexión y discusión académica.
14	A. Desigualdad histórica en la distribución de recursos económicos de las universidades CRUCH.	13851122781513500	6864418504067160	K	Participación activa en la Red CUECH, en el CRUCH y AUR para aportar en forma conjunta en la toma de decisiones del sistema de educación superior.
59	O. Implantación de los procesos de regulación, autoevaluación y acreditación, mejoramiento de la calidad y desarrollo de las instituciones.	9816819063934690	9765429492155830	L	Aseguramiento de la calidad/Acreditación de carreras, programas e institucional.
34	D. Bajo nivel de control de procesos en las distintas unidades académicas y administrativas.	7607952259275310	11729617978847400	M	Control de Gestión efectivo/monitoreo de plan de desarrollo estratégico institucional, planes de desarrollo y operativos

5	A. Altos costos de equipamiento y disminución de los tiempos de vida útil de los equipos utilizados en Investigación de calidad.	12418989887964300	6700030406399800	N	Plan maestro de renovación y mantenimiento de equipos.
53	O. Creciente prestigio de las universidades generadoras de conocimiento.	11358590944882700	7585072375402330	O	Promoción de la Productividad Académica/ Generación de conocimiento
11	A. Retraso en la entrega de los aportes del estado.	9388753847475950	8876985810644330	P	Planificación presupuestaria efectiva/planes de contingencia/ Mayores ingresos no operacionales/ Mayores ingresos de fondos externos (proyectos de desarrollo e investigación, convenios y consultorías)
45	D. Baja productividad académica e investigativa por JCE con grado de magister y doctor, en relación a las universidades de la región, en especial a las pertenecientes al CRUCH. Sumado a la escasa masa crítica y la débil cultura de los procesos de generación de conocimiento, su difusión, su uso y sus estándares.	7380036139440990	10686932438915800	Q	Promoción de la productividad académica. (I+D+i)
37	D. Falta de actualización de la carrera académica vinculada a desempeños académicos de alto nivel.	6748535222459150	11122977049368500	R	Carrera académica/Jerarquización sistemática/ evaluación de desempeño
26	D. Ausencia de políticas del área de RRHH orientadas a la gestión del talento y recambio oportuno.	8367874757312630	8966510883214480	S	Políticas explícitas de recursos humanos/ Gestión del talento / Gestión de recursos humanos
9	A. Movilizaciones estudiantiles a nivel nacional que afectan el normal funcionamiento de las instituciones.	9619568559588600	6196750834942880	T	Mayor comunicación/ participación conjunta de los distintos estamentos para reflexionar y construir en conjunto una mejor sociedad.

13	A. Débil acción reguladora del Estado respecto a la creación de instituciones de educación superior e inexistencia de marco regulatorio obligatorio para todas.	10177893100008100	5292621480176520	U	Aseguramiento de la calidad/ participación de las Universidades del Estado, del CRUCH y AUR en las definiciones del nuevo sistema de educación superior.
64	F. Desarrollo planificado y sistemático en el ámbito de investigación, evidenciando en un alto nivel de cumplimiento de los objetivos y metas contempladas en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (2011-2015), a través de la formalización de mecanismos de apoyo y fomento de los desempeños de I+D+i; la creación y operación de laboratorios de investigación y el funcionamiento del Centro de Estudios Avanzados, como principal componente de un modelo formal de I+D+i, orientado a incrementar significativamente sus desempeños cuantitativos y cualitativos en la productividad científico-tecnológica institucional.	4346990745032460	10362540975663200	V	Productividad académica organizada y gestionada.
49	O. Empoderamiento de los estudiantes con respecto a sus demandas educacionales.	7940317591738160	6632777057772780	W	Participación responsable y comprometida con el desarrollo integral de los estudiantes, su formación y en general la gestión universitaria.
48	O. Desarrollo de políticas públicas en descentralización y modernización, lo que permitirá una mayor demanda por solución de problemas regionales, que tengan un impacto social comunal y regional.	6664983879209020	7871013471092450	X	Vinculación con el Medio/ Generación de conocimiento compartido.
3	A. Disminución de la participación de las universidades estatales y públicas en el porcentaje de alumnos matriculados en la educación superior.	10077636272124500	4183998863033970	Y	Funcionamiento de la Red CUECH en forma efectiva y colaborativa/ Redefinición del Instituto Tecnológico/ Redefinición del Campus San Felipe

65	F. Materialización de una nueva estructura institucional que ha permitido organizar el Postgrado y la Investigación. Existe alineación a nivel político, estratégico y operativo en este ámbito, que permite un actuar coordinado y coherente.	4264194232130960	9337156036687860	Z	Gestión efectiva del postgrado y la investigación.
40	D. Existencia de normativas profundas y poco actualizadas a nivel transversal, lo que genera- junto a una fuerte profesionalización de la gestión orientada a controles legales y financieros, y no a la efectividad- lentitud administrativa y limitada capacidad de respuesta oportuna al cumplimiento de los desafíos institucionales.	2472371983354340	10578199789414900	AA	Gestión Jurídica Efectiva (Asesoría) / Gestión Universitaria Eficiente y Eficaz / Monitoreo de procesos y procedimientos institucionales / Control de Gestión
36	D. Falta mayor gestión de la información y articulación entre las distintas unidades académicas y administrativas.	4084498858814720	8917870959478550	AB	Gestión de la Información sistemática, acorde a datos confiables, pertinentes y oportunos.
33	D. Insuficiente trabajo de docentes en discusión pedagógica.	7316316952378700	5630472796993710	AC	Desarrollo Docente
35	D. Falta de consolidación del proceso de evaluación de los académicos.	3861878209848680	9010757243264100	AD	Desarrollo Docente / Evaluación del Desempeño
52	O. Existencia de alianzas estratégicas a nivel local, nacional e internacional entre universidades y los diversos estamentos sociales y productivos.	5372252181597650	7485058033751840	AE	Redes y alianzas estratégicas vigentes y activas / Resultados e impactos
60	O. Políticas nacionales orientadas a incrementar los desempeños del país en I+D+i (acorde a lineamientos como país miembro de la OCDE).	6869273730998360	5784765146919180	AF	Productividad académica en I+D+i/ Organización y gestión
38	D. Insuficientes niveles de dotación de recursos humanos de alta calificación, recursos físicos y recursos de información dedicados a I+D+i.	4286811777825410	8253685206665850	AG	Capital Humano Avanzado/ gestión de recursos acorde a los requerimientos para una efectiva productividad académica.
21	D. Falta de regulación de la estructura de remuneraciones acorde a resultados.	5930562471765190	6496522785762950	AH	Gestión de Recursos Humanos/Ordenamiento, organización y gestión

23	D. Conflictos internos que generan largos períodos de ocupación de las dependencias, suspensión de actividades académicas y administrativas y hechos de fuerza con impactos negativos en la gestión.	4180694094834250	7735343991933460	AI	Comunicación Efectiva/ Participación comprometida y responsable/ planes de contingencia en áreas claves
12	A. Modelo universitario de acreditación considerado poco transparente.	6571176853703280	5276536236168870	AJ	Participación en Red CUECH, CRUCH y AUR para apoyar las definiciones del nuevo sistema de aseguramiento de la calidad
63	F. Apertura para incorporar iniciativas creativas e innovadoras, con visión de desarrollo.	3815985403006430	7568567797142350	AK	Organización y gestión de iniciativas creativas e innovadoras, con visión de desarrollo.
29	D. Falta de capacitación del estamento administrativo aplicado a sus funciones.	4080487308969120	7257486896258380	AL	Gestión de Recursos Humanos/ Gestión del Talento / planificación de capacitaciones y perfeccionamiento acorde a brechas , según perfiles de cargos institucionales
44	D. Falta de análisis sistemático oportuno y mayor acceso a la información sobre procesos académicos internos.	3142318691026540	8045462181586790	AM	Gestión de Información /Análisis Institucional Efectivo
30	D. Lentitud en el proceso de incorporación de TIC en todas las dimensiones de la gestión.	3874778504209090	7268504818561350	AN	Organización y gestión de TIC
54	O. Creciente valoración social de la cultura en su concepto integral, involucrando todas sus expresiones.	5176201719902860	5737896948893400	AO	Responsabilidad social/ Vinculación con el medio/ Generación de conocimiento compartido / Creatividad e innovación social y cultural
46	O. Creciente interés de la ciudadanía de participar de los procesos de desarrollo local, regional y nacional.	5749341666308940	5076128259055470	AP	Vinculación con el medio/ Generación de conocimiento compartido
58	O. Avance de TIC y mercado para la educación virtual y sus usos en otros ámbitos.	6015371924571600	4742918574764030	AQ	Diagnóstico, diseño e implementación de la educación virtual institucional / Considerar avances en TIC

18	A. Presencia de un gran número de universidades privadas.	3423276970953540	7305815301868650	AR	Gestión Universitaria Efectiva para ser competitivos / Fortalecimiento de la Red CUECH
56	O. Creciente demanda de programas de formación de profesores innovadores y de calidad; y un sistema de educación básica y media, especialmente público, de baja calidad con demanda de capacitación, perfeccionamiento y actualización de directivos superiores, profesores y administrativos.	4882125402483990	5761584770767130	AS	Continuar fortalecimiento de la formación inicial docente / Programas específicos para directivos superiores del sistema escolar
43	D. Bajo impacto en el sector productivo de la región, que no sea la provisión de capital humano.	5630024627738370	4951351507517570	AT	Generación de alianzas con el sector productivo: I+D+i, vinculación con el medio o consultorías.
51	O. Mayor disponibilidad de fuentes de financiamiento nacional e internacional para proyectos de investigación, desarrollo y vinculación con el medio.	3291984161563090	7155074549930270	AU	Promoción en la formulación de proyectos de investigación, desarrollo y vinculación con el medio.
28	D. Falta un plan de mejoramiento para el equipamiento institucional.	3540892741449910	6851449601870020	AV	Formulación de un plan de mejoramiento para el equipamiento institucional / Renovación o Mantenimiento
69	F. Vínculos institucionales activos y orgánicos a nivel local, regional, nacional e internacional.	3756434630870530	6296314971409800	AW	Redes y alianzas estratégicas con instituciones /Monitoreo de resultados
61	O. Demanda creciente de desarrollo pedagógico en el país, debido a nuevas políticas para impulsar el estudio de carreras pedagógicas.	4243807079990000	4760349181418440	AX	Monitoreo de la innovación curricular implementada/ Difusión de resultados/ Continuación del fortalecimiento de la formación inicial docente /Prácticas

22	D. Lentitud en la generación de perfil de competencias vinculante a desempeños individuales y colectivos.	2706534445115540	6232570969696880	AY	Gestión de Recursos Humanos /Formación de altos directivos (liderazgos – gestión)/ Alineamiento de los perfiles con los requerimientos institucionales.
20	D. Baja movilidad estudiantil y académica.	4336756557637530	4502797269974100	AZ	Promoción de la Movilidad estudiantil y académica /Difusión de experiencias
55	O. Creciente valoración y demanda de la formación continua.	3646921780274950	5160421255390610	BA	Organización y gestión de una formación continua desde los oficios hasta las postgrados.
74	F. Universidad abierta, pluralista, tolerante e inclusiva.	2234634620940360	6455870523670750	BB	Sello Institucional que debe ser promovido.
62	F. Disponibilidad de nivel educacional desde los oficios al postgrado.	5550511869971410	2913111094631690	BC	Articulación de una formación continua desde los oficios al postgrado.
66	F. Avance en democratización universitaria, con la aprobación en Referéndum de Estatutos Orgánicos que permitirán una participación triestamental a través de un senado universitario con derecho a voz y voto, en la elección de rector y decanos, entre otras participaciones dentro de órganos colegiados.	1205640248210760	7222598542097960	BD	Gestión de Estatutos acorde a los pasos legales que deben efectuarse.
47	O. Barrio de Playa Ancha, sector con gran potencial de crecimiento.	5644843732775950	2535850690955290	BE	Vinculación con el Medio/ Generación de conocimiento compartido
2	D. Falta de plan de mantención de infraestructura.	5129225421514630	2986390362298400	BF	Plan Maestro de Infraestructura actualizado permanentemente
68	F. Todas las carreras pedagógicas con malla curricular innovada.	3981692957177600	3777129429638270	BG	Monitoreo de la innovación curricular implementada/ Difusión de resultados/ revisión de necesidad de medidas correctivas para una efectiva operación de las carreras y aprendizaje de nuestros estudiantes

50	O. Preocupación del Estado para mejorar la gestión de las instituciones públicas, por ejemplo, a través de becas CONICYT.	5130412140806320	2571792217777870	BH	Red CUECH activa y colaborativa
42	D. Bajo porcentaje de carreras disciplinares presentadas a procesos de acreditación.	3646505043093740	3962001739321190	BI	Aseguramiento de la Calidad/Autoevaluación continua/ mejoramiento continuo/ acreditación
1	F. Avance en la gestión de cobertura de noticias positivas en medios regionales.	5059355641776290	2534520117316820	BJ	Comunicación Estratégica y Efectiva
19	D. Falta de políticas generales y específicas del nuevo foco de vinculación con el medio difundidas a través de canales efectivos.	2209242876918060	5169184378298070	BK	Formalización de políticas de vinculación con el medio/ Difusión
73	F. Universidad reconocida por su función pedagógica.	3495406420673690	3715369941535900	BL	Sello institucional reconocido
72	F. Emplazada en un polo universitario con cercanía de sus facultades.	3241131790619250	2963710343270700	BM	Promoción de un trabajo inter y multidisciplinario entre las facultades.
17	A. Sistema escolar centrado en aprendizajes estáticos en desmedro del desarrollo de habilidades intelectuales.	3403647552604840	2800462208205180	BN	Formación Inicial Docente / Innovación Curricular / Prácticas
39	D. Recursos humanos permanentes insuficientes en algunas áreas disciplinarias (facultades nuevas).	1132463138750990	4851800652035360	BO	Gestión de Recursos Humanos
24	D. Resistencia de algunas carreras disciplinares al proyecto de innovación curricular.	2930239858444630	2989559356075850	BP	Estudio de innovación curricular acorde a carreras implementadas / Difusión de resultados
41	D. Se dictan sólo dos doctorados, los cuales no están acreditados.	4948616043145320	795197794165771	BQ	Aseguramiento de la Calidad /Acreditación /Nuevos doctorados
25	D. Baja consolidación de la vinculación con los egresados.	1578894122099960	2852647030778750	BR	Fortalecimiento de la Coordinación de Seguimiento de Egresados/ Articulación con Coordinadores Docentes

70	F. Relación profesor-estudiante, basada en el trato personalizado.	2588518587650390	1609631560843160	BS	Sello institucional a promover.
57	O. Cobertura insatisfecha en el área de salud por parte de los servicios públicos.	2916449517135270	1133904047777830	BT	Inserción en las prácticas del área de la salud de nuestros estudiantes /Aseguramiento de la calidad de las carreras del área de la salud
71	F. Tasas de empleabilidad de egresados competitivas.	1683287283134490	1728772955441810	BU	Aseguramiento de la calidad en la formación de nuestros estudiantes con un sello propio que sea reconocido.
67	F. Avance significativo en niveles de acreditación en programas de magister alcanzando un promedio de 6,4 años de acreditación.	530312768078558	2735079421587000	BV	Aseguramiento de la calidad de todos los postgrados / Acreditación

4.4. Análisis comparativo

Se efectúa un estudio comparativo con algunas instituciones de educación superior de la Región de Valparaíso que tienen carreras similares a la Universidad de Playa Ancha. De este estudio se puede concluir lo siguiente:

- En relación a la cobertura de vacantes institucional, entre los años 2011 y 2014, solo el año 2011 se cubrieron la totalidad de las vacantes, incluso superándola, llegando a un 128,4%. A partir de ese año, se tuvo una disminución que pudo deberse a las movilizaciones estudiantiles, logrando alcanzar el año 2014 un 98,4% del total de las vacantes cubiertas. Si solo se relacionan las carreras afines de las universidades estudiadas la UPLA y PUCV sobrepasan las vacantes comprometidas los tres años de estudio 2012-2014 y solo la UV los dos últimos años queda con un porcentaje menor al 100% de cobertura de vacantes en dichas carreras.
- Entre el 2011 y 2014, considerando las universidades de Valparaíso, Católica de Valparaíso y Playa Ancha, el mayor porcentaje de alumnos en todos esos años proviene de establecimientos particulares subvencionados, teniendo un 66,4% el año 2014.
- Si consideramos los tres quintiles más bajos de estudiantes, en los tres años 2012 al 2014, la UPLA es la que tiene el mayor porcentaje, siendo 79,2%, 87,4% y 81,7% en cada año respectivamente. Lo anterior, implica que la UPLA recibe un mayor porcentaje de estudiantes vulnerables, que en su mayoría suelen tener mayores dificultades académicas, lo que conlleva mantener en forma sistemática programas de nivelación de competencias, como UNIVELACIÓN, ya implementado hace varios años en la institución.
- Una revisión de las tasas de retención al primer y segundo año, nos indica que el año 2014 se disminuyeron las tasas de retención en relación al 2012, tanto para el primer como para el segundo año. Sin embargo, solo una universidad subió al primer año y mantuvo en el segundo año la tasa de retención. La tasa de retención es uno de los indicadores más utilizados a nivel internacional para evaluar la eficiencia interna de las instituciones de educación superior. Es por ello, que la UPLA debe generar las acciones correspondientes y dar énfasis en mejorar este indicador.

4.5. Estrategia Corporativa 2016-2025.

El diagnóstico estratégico fue realizado a través del FODA tradicional, el cual permitió conocer los factores internos de la institución, debilidades y fortalezas, además se evaluaron los aspectos del contexto externo que no son controlables, oportunidades y amenazas, por lo que en función de los resultados obtenidos (ver anexo punto 7.3) se logra identificar que los esfuerzos se deben focalizar a través de una mejora continua en cada uno de los procesos que desarrolla la institución y que son reafirmados posteriormente disminuyendo subjetividad, a través del FODA Matemático, ambas metodologías permiten identificar las estrategias que guiarán el actuar de la institución en el siguiente periodo, permitiendo así mejorar el quehacer de la institución en cada uno de sus ámbitos.

Los lineamientos estratégicos periodo 2016-2025 se detallan a continuación:

- ❖ Asegurar la calidad de los servicios que ofrece la universidad, teniendo como foco el desarrollo integral de sus estudiantes.
- ❖ Lograr una mayor efectividad en los procesos formativos.
- ❖ Seguir elevando el prestigio y reconocimiento de los oficios, de los técnicos y profesionales que egresan de la universidad, de acuerdo a las exigencias del mundo laboral en los ámbitos disciplinares y profesionales, mitigando la creciente oferta de instituciones de educación superior y articulando desde los oficios al postgrado.
- ❖ Fomentar la excelencia y creación de programas de postítulo y postgrado, cubriendo la necesidad de estudios continuos.
- ❖ Materializar sistemáticamente, acorde a desarrollo planificado del ámbito I+D+i, una mayor productividad científica-tecnológica, así como, la capacidad de competir en proyectos externos.
- ❖ Articular sistemáticamente el quehacer institucional con el entorno, para seguir aportando en la solución de problemas regionales y nacionales y recibiendo su retroalimentación.
- ❖ Migrar a una normativa más flexible y adaptable.
- ❖ Gestionar el talento, incrementando la calidad de vida, satisfacción, identidad y compromiso con la institución, evitando la deserción de estudiantes y capital humano hacia otras instituciones de educación superior.
- ❖ Lograr una mayor eficiencia y eficacia en la gestión administrativa, acorde a los desafíos institucionales, aprovechando el creciente avance en materia de herramientas de tecnologías y comunicación.

Considerando el periodo de 10 años, el documento presenta lineamientos estratégicos para el periodo completo y un mayor detalle del primer quinquenio, abordando objetivos estratégicos y específicos.

5. Formulación

5.1. Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos de la Universidad de Playa Ancha son: Responsabilidad Social, Calidad y Sostenibilidad Institucional.

Responsabilidad Social: busca la articulación de todos los ámbitos institucionales para difusión y aplicación de los valores que nos guían, impactando desde la comunidad universitaria hacia la comunidad local, de la Región de Valparaíso, el país y el extranjero, contribuyendo en la generación y transmisión de conocimiento. Lo anterior, busca formar a nuestros estudiantes como agentes de desarrollo –económico, social y cultural– para alcanzar una mejor sociedad.

Calidad Académica y de Gestión: busca permanente consistencia entre la misión, propósitos y objetivos institucionales, y el quehacer en el entorno en que se desenvuelve la institución, así como al cumplimiento de estándares, todo orientado al desarrollo actual y futuro de la universidad. Con políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad adecuados y pertinentes con alto impacto en el desarrollo institucional y aplicados sistemáticamente cautelando la efectividad de los procesos institucionales.

Sostenibilidad Institucional: busca el desarrollo de la universidad con calidad, inclusión, equilibrio económico, impacto científico, cultural, social, ambiental, innovador y creativo a largo plazo, considerando en su quehacer los cambios del contexto en una mirada de largo plazo.

5.2. Ámbitos institucionales

La Universidad de Playa Ancha está compuesta por cuatro ámbitos institucionales:

Docencia: corresponde a la formación de técnicos de nivel superior, profesionales, graduados, postulados y postgraduados. La docencia se proyecta en formación continua e innovación, teniendo como foco central al estudiante y considerando una educación para toda la vida.

Investigación Científico-Tecnológica, Desarrollo e Innovación (I+D+i) y Creación (Investigación e Innovación): corresponde a la generación y transmisión de conocimiento; a la creación, tanto como agente de innovación, como a la generación de conocimiento a partir del arte; al desarrollo y la innovación; formación de capital humano avanzado; generación de una comunidad de investigadores; desarrollo centrado en temas emergentes; vinculaciones institucionales, nacionales e internacionales; integración institucional; estímulos a la productividad y concursabilidad y énfasis en los resultados de la productividad científico-tecnológica de impacto para la sociedad.

Vinculación con el Medio: contempla, por una parte lo que la institución tradicionalmente ha ido desarrollando que es la extensión universitaria a través de la cual se promueve, articula y contribuye a la realización de un conjunto de programas y actividades, con el propósito de proyectar el quehacer académico, artístico cultural y deportivo hacia la comunidad interna y externa.

Por otra, la vinculación con el medio generada desde las competencias generales y específicas tradicionales de la comunidad universitaria, definidas desde una relación multidireccional e interdisciplinaria que establece un nexo con la sociedad la que, a su vez, se nutre de la universidad en una dinámica de interacción permanente. Este quehacer, ligado a la docencia, la investigación y la creación, en tanto proceso bidireccional, define desde la pertinencia disciplinaria los campos de acción, relacionados a organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas y los sectores educativos, sociales y productivos, a nivel territorial, local, comunal y/o regional.

Gestión Institucional: el propósito general es el logro de los compromisos señalados en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional vigente, con calidad, responsabilidad social y sostenibilidad, de acuerdo a los propósitos institucionales y de su Misión/Visión. Consiste en los procesos de planificación estratégica, comunicación, difusión, análisis estratégico, gestión del capital humano, gestión académica, gestión de recursos financieros, gestión de recursos físicos, gestión de TIC y gestión jurídica concebidos y operados de manera integral y alineados institucionalmente.

5.3. Políticas institucionales

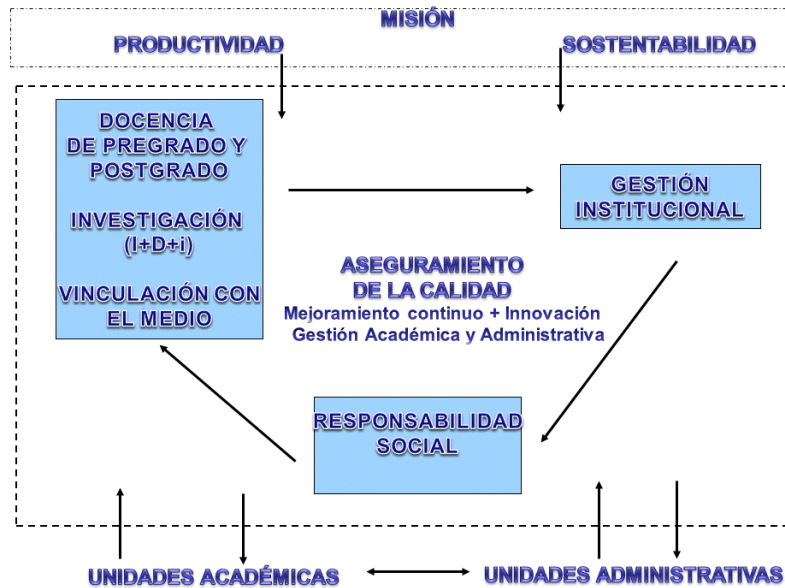
Las políticas institucionales, constituyen las orientaciones generales para el funcionamiento estratégico de la universidad. Rigen el desarrollo de la planificación 2016 – 2025 formalizadas de acuerdo a las necesidades internas, de la región de Valparaíso y del país. Por ello los objetivos, metas, estrategias y acciones establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016-2025, abordados también con mayor detalle en los Planes de Desarrollo Sectoriales y operacionalizados en los planes operativos anuales, permiten la ejecución de estas Políticas.

Las Políticas, para las distintas áreas, tributan a los ejes estratégicos de: Responsabilidad Social, calidad académica y de gestión y sostenibilidad institucional.

Política de Mejoramiento y Aseguramiento de la Calidad.

1. La universidad asume el concepto de Calidad como la doble consistencia interna (hacer lo que se dice) y externa (pertinencia con el medio social). Por lo tanto, el mejoramiento y aseguramiento de la calidad implica el cumplimiento irrestricto de los propósitos institucionales y de su Misión/Visión. Lo anterior, en consecuencia con las normas y políticas nacionales que regulan a las instituciones de Educación Superior.
2. La Calidad debe ser evidenciada en las tareas académicas propias de la universidad y en la gestión, en las áreas formativas y en la generación de conocimiento, así como, en las interacciones mutuas con la Región de Valparaíso y el país. Como consecuencia también, en su proyección internacional.
3. El gobierno universitario, funcionamiento estratégico y la estructura organizacional buscan la efectividad de sus procesos clave con el fin de lograr resultados y desempeños eficientes y eficaces.
4. Se privilegia el desarrollo de las personas –académicos y administrativo- a través del ejercicio de sus competencias, promoción de desempeños de calidad y un adecuado clima laboral.
5. En el ámbito formativo, la calidad se expresa en el cumplimiento de su modelo educativo con foco en los estudiantes que busca lograr su formación y desarrollo integral, identificando sus necesidades y acompañamiento en su trayectoria universitaria.
6. El diseño y aplicación de mecanismos explícitos de aseguramiento de la calidad en todos los niveles organizacionales y en todas las áreas corporativas se adscriben a un sistema formal de gestión de la calidad, descrito a continuación.

Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad de Playa Ancha.



Políticas Institucionales de Pregrado y de Desarrollo Estudiantil

1. La gestión académica está orientada principalmente al mejoramiento y aseguramiento de la calidad en la formación de pregrado (educación técnica de nivel superior y profesional universitaria), entendiéndose que ello significa cumplir con las políticas y definiciones internas, así como entregar una oferta de programas pertinente con las necesidades del desarrollo de la Región de Valparaíso y del país. Asimismo, es también prioridad el desarrollo de los estudiantes, particularmente de los socialmente más desfavorecidos y vulnerables.

Ello implica disponer de los Recursos Humanos Físicos y de Información, necesarios para satisfacer los requerimientos de calidad y evidenciar con indicadores objetivos de resultados e impacto, el cumplimiento de objetivos y metas en los procesos formativos, y el desarrollo estudiantil con indicadores de desarrollo personal y de satisfacción de los estudiantes.

2. Los Recursos Humanos dedicados a la docencia poseen las competencias necesarias, privilegiándose aquellos con formación de postgrado, y entre éstos, aquellos con grado de doctor. En todo caso, se exige experiencia y productividad académica continua, según estándares internacionales. El aseguramiento de la calidad considera procesos evaluativos de cursos y de docentes, así como estímulos al perfeccionamiento y actualización. Los Recursos Físicos –aulas, oficinas, laboratorios, talleres, bibliotecas y otros- cumplen con los estándares nacionales y disponen de mecanismos formales de mantención y adecuación a las necesidades docentes. Se dispone de Recursos de Información, en bibliotecas, acceso a base de datos y documentales y provisión de información fiable y oportuna para la toma de decisiones en la gestión docente.

El desarrollo estudiantil dispone de apoyo profesional, recursos físicos y de información (plataformas y observatorio) que permiten apoyar a los estudiantes en todos los ámbitos, de modo que puedan cumplir con éxito sus procesos formativos y disponer de niveles crecientes de calidad de vida, disminuyendo los riesgos psicosociales.

3. El mejoramiento y aseguramiento de la calidad en la formación, se expresa en la cobertura y extensión de la acreditación de los programas de pregrado, en los resultados de los planes de mejoramiento de las carreras generadas en los procesos de autoevaluación y en indicadores de efectividad pedagógica de retención, rendimiento y progresión.
4. El Proyecto y el Modelo Educativo institucional guían los procesos formativos y se implementan en todos los niveles educativos y programas de manera planificada, a través de procesos de innovación, de armonización curricular y de la gestión docente. Asimismo, los programas de pregrado incorporan el Sistema de Créditos Trasferibles (SCT).
5. La gestión docente implica el alineamiento de las políticas internas con las políticas nacionales y considera, entre otros aspectos, procesos de admisión, detección y atracción

temprana de talentos, vinculación y acompañamiento, vinculación con el medio a través de las prácticas, generación de conocimiento especialmente aquel que incide en procesos de aprendizaje, empleabilidad y competencias para desempeños laborales, retroalimentación a partir de titulados y empleadores.

6. La Educación Continua considera la articulación y reconocimiento de los distintos niveles educativos y trayectorias formativas, desde los oficios, técnicos, profesionales a la Educación cuaternaria (magíster, doctorado y postítulo).
7. La docencia de pregrado consideran la internacionalización progresiva de sus actividades, lo que se expresa en movilidad académica y estudiantil, co-tuteladas, enseñanza de lenguas, transferencia de buenas prácticas y participación de redes internacionales a través de programas y proyectos formales.

Políticas de I+D+i

1. Las actividades de Investigación tienen un carácter estratégico y asimilan como tal el concepto de I+D+i en todos los ámbitos de estudio en que la universidad genera conocimiento. Adicionalmente se vincula a estas actividades la productividad intelectual en Creación Artística, en tanto que éstas también impliquen generación de conocimiento.
2. Las actividades de I+D+i y Creación consideran la productividad y la gestión. La productividad está orientada principalmente a: publicaciones indexadas; otras publicaciones con arbitraje y con mecanismos que aseguran su calidad; patentes, modelos de utilidad y otros productos de I+D+i que respondan a estándares nacionales e internacionales. Asimismo, a productos de Creación que respondan también a estándares semejantes, propios de estas actividades. Prioritariamente se consideran las publicaciones de corriente principal, definiéndose como tales, a aquellos artículos indexados en la Web of Science (WoS) (evaluados en JCR) y en Scopus. Especial atención tendrán los indicadores de calidad de las publicaciones, expresadas en el tipo de revistas (Q_1 y Q_2), número de citas, coautorías internacionales y otros indicadores cuantitativos. Para los productos de Creación se priorizarán aquellos con impacto nacional e internacional según evaluación formales y objetivas. La gestión dispondrá de una organización adecuada y efectiva que incluya componentes estructurales y funcionales, (que considerará prioritariamente su profesionalización), la ejecución de un Modelo formal de desarrollo, planificación estratégica y operativa, gestión de la información y una normativa adecuada a los fines. Las actividades de I+D+i abordarán problemas originales pertinentes y que permitan aportar a la imagen corporativa de la universidad. Se trata de una visión alternativa al desarrollo disciplinar tradicional.

3. Para el logro de los propósitos, fines y objetivos estratégicos serán parte de las Políticas Institucionales:
 - 3.1. La constitución de una masa crítica de investigadores de alto nivel según estándares internacionales, que permitan soportar sustantivamente las metas de productividad en I+D+i.
 - 3.2. Constitución de Grupos de Investigación competitivos que permitan abordar con niveles de excelencia, temas emergentes y pertinentes a la Región de Valparaíso y el país, de manera interdisciplinaria. Ello no significa limitar la libertad de Investigación y la dedicación a líneas de investigación particulares, sino estimular las sinergias y convergencias.
 - 3.3. Paralelamente es necesario establecer una “Comunidad de Investigadores” que considere a quienes realizan actividades de I+D+i, independientemente de su adscripción a las unidades internas, sus líneas de Investigación, grados de experiencia y productividad, de modo de favorecer las interacciones internas, instancias de apoyo y la priorización de la generación de conocimiento. Para su constitución y desarrollo se deben considerar proyectos y programas, estímulos individuales y colectivos, asignación horaria, consideración en la carrera académica y en general medidas de fomento similares. Condiciones similares serán aplicadas al caso de las actividades de Creación.
 - 3.4. Las ediciones del Sello Editorial Puntángeles estarán orientadas a contribuciones monográficas en Investigación de una línea editorial definida, sometidas a arbitraje para asegurar su calidad y con mecanismos efectivos de distribución nacional e internacional. Las revistas institucionales de Investigación –independientemente de su dependencia interna– deberán estar indexadas y evidenciar planes en que se verifique su progresivo mejoramiento en sus estándares de calidad según normas internacionales.
 - 3.5. Se fomenta la concursabilidad de proyectos de I+D+i y Creación en fuentes de financiamiento externos, así como la participación activa y formal en redes, núcleos y otras iniciativas asociativas nacionales y extranjeras, que permitan aumentar la productividad intelectual, tanto cuantitativa como cualitativamente.
 - 3.6. Es necesario contar con recursos físicos de infraestructura y equipamiento de calidad, expresada en laboratorios de investigación, talleres y otros soportes físicos para el desarrollo de la Investigación, Innovación y Creación. Asimismo establecer una efectiva gestión de la información en I+D+i.
 - 3.7. Las actividades de I+D+i y Creación deberán articularse con todos los niveles formativos que ofrece la Universidad. La prioridad para la Investigación serán sus vínculos con doctorados de calidad (acreditables y acreditadas), así como el fomento de los talentos de investigación en estudiantes de carreras de pregrado.

Políticas de Postgrado

1. Las actividades formativas de Postgrado y Postítulo constituyen parte de las tareas académicas regulares de la universidad, y por lo tanto, tendrán un tratamiento semejante a otras actividades académicas, en lo que dice relación, a la provisión de Recursos Humanos, Físicos y de Información, así como, en los procesos de gestión, planificación y evaluación de sus desempeños. En particular, la docencia de Postgrado responde a estándares de productividad intelectual y de dedicación.
2. La universidad debe contar con una oferta de Postgrado y Postítulo que sea pertinente con los Propósitos y Misión/Visión institucionales. Asimismo esta deberá responder a los requerimientos internos y sociales en términos de su calidad, entendido este concepto como consistencia interna y externa. Ello deberá expresarse en el número de programas y cursos, cantidad de estudiantes y el grado de diversificación de la oferta. Por lo tanto, todos los programas dictados por la universidad, cualquiera sea su carácter y orientación, deben cumplir con estándares de calidad de modo que los habilite par ser acreditados a nivel nacional.
3. El Postgrado estará vinculado activamente en las actividades de I+D+i y a otros niveles formativos. Los programas de Postítulo y Magíster profesionales requieren articularse con la formación de profesionales y técnicos, tanto en las definiciones de políticas, estrategias y modelos educativos. Los programas de doctorado deben estar asociados a actividades de Investigación continuas y de calidad.
4. La gestión de Postgrado y Postítulo integra las actividades de la Dirección General de Postgrado y la Escuela de Postgrado de manera profesionalizada y planificada, a través de la incorporación de sus actividades propias en objetivos estratégicos, metas y estrategias a nivel institucional y de las actividades operacionales de cada una de las unidades internas. Considera además planes de trabajo anuales y procesos evaluativos debidamente formalizados.
5. Los nuevos programas de Postgrado y Postítulo deben responder a la planificación de las unidades de la universidad, disponer de recursos adecuados y tener selectividad en el ingreso, de acuerdo a sus objetivos y exigencias. Deben estar respaldadas por un proyecto de creación fundado académica y económicamente, el cual debe tener seguimiento.
6. Los programas de Postgrado propenden a vincularse a nivel nacional e internacional. Ello significa la incorporación del SCT, movilidad académica y estudiantil, implementación de mecanismos como co-tutorías, doble graduación u otras semejantes. Asimismo, el diseño de estrategias orientadas a la cooperación para el desarrollo.

Políticas de Vinculación con el Medio

1. Vinculación Académica

La vinculación académica con el medio es una función esencial de la universidad, relacionada indisolublemente a la docencia y a la investigación.

- 1.1. Las acciones de interacción bidireccional con el entorno emanan de los procesos formativos, de investigación, desarrollo e innovación, que permiten la construcción compartida de conocimiento y la elaboración de propuestas transformadoras, desarrolladas por actores internos y externos, acorde a las competencias y conocimiento disciplinar proveniente del quehacer académico y a los múltiples saberes y experiencias que emanan desde el entorno.
- 1.2 El enfoque de vínculo bidireccional conlleva una gestión transversal desde las unidades académicas, las cuales abordan su relación con el medio a través de procesos interdisciplinarios y transdisciplinarios, es decir, desde lo académico concurren varias disciplinas, capaces de dialogar mancomunadamente con la diversidad de saberes del entorno.
- 1.3 La participación efectiva de académicos y estudiantes en acciones de vinculación con el entorno desde los procesos académicos, es valorada y reconocida por la institución en todos sus niveles, a través de normativas y reglamentos institucionales.
- 1.4 La vinculación con el medio respeta la libertad académica de docentes, investigadores/as y estudiantes.
- 1.5 La vinculación con el entorno asume la calidad como principio fundamental de su gestión en tanto función esencial del quehacer académico.
- 1.6 La toma de decisiones en el ámbito de la vinculación con el medio se realiza sobre la base de información fidedigna y fiable que la universidad provee mediante sistemas de seguimiento y evaluación.

2. Extensión Universitaria

2. La extensión proyecta y promueve el quehacer académico, el arte, la cultura y el deporte, hacia la comunidad interna y externa, generando, de este modo, condiciones favorables para el diálogo significativo de la universidad y su entorno local, regional, nacional e internacional.
- 2.1. La promoción permanente de la creación artística y cultural responde a las capacidades institucionales en arte, cultura y patrimonio.
- 2.2 La gestión de la extensión universitaria genera condiciones favorables para la participación activa de la comunidad universitaria en las diversas actividades tendientes a proyectar el quehacer académico, las expresiones del arte, la cultura y el deporte.

2.3 La extensión fortalece el desarrollo integral, pluralista y no discriminatorio de la comunidad universitaria, potenciando el cultivo de habilidades y talentos artístico-culturales, contribuyendo a la calidad de vida de la comunidad universitaria y de la comunidad local y regional.

3. Comunicación Estratégica

3.1 La gestión de la comunicación estratégica está orientada a fortalecer el posicionamiento de la imagen institucional como universidad compleja, realizando divulgación científica y especializada de los resultados de la labor académica, así como también difusión y promoción del quehacer universitario, hacia la comunidad académica interna y externa y hacia la sociedad, en general, con énfasis en la comunidad regional.

Políticas de Relaciones Internacionales

1. Profesionalización de la gestión de las relaciones internacionales de la universidad, lo que considera la implementación de cambios organizacionales, diseño y ejecución de planificación sectorial y la práctica de procesos de gestión adecuados a estos procesos.
2. Posicionamiento progresivo de la internacionalización en las actividades académicas de la universidad, expresado en acciones concretas que la evidencien.
3. Establecimiento de alianzas estratégicas, vínculos institucionales, trabajo conjunto con redes institucionales y organizaciones asociadas a la cooperación internacional interuniversitaria, a través de un sistema planificado que defina objetivos, metas, estrategias, *partners* y plazos, así como las prioridades y proyecciones.
4. Traducir en acciones concretas, los acuerdos y convenios internacionales según la planificación sectorial, las capacidades y necesidades internas.
5. Incorporación de la dimensión internacional en los procesos educativos y en el desarrollo estudiantil, a través de la movilidad estudiantil que signifique aumentar sustantivamente la cantidad de estudiantes extranjeros, las oportunidades de formación de los estudiantes de la universidad en el exterior y la consideración de esta dimensión a nivel curricular y en las estrategias de formación integral.
6. Incorporación de investigadores extranjeros y participación de los investigadores internos en procesos de movilidad académica así como en grupos y redes de investigación de carácter internacional.
7. Difusión activa de las actividades académicas institucionales en el exterior, así como de las oportunidades existentes en el extranjero para apoyar el desarrollo de la docencia e investigación corporativa.

Políticas de Comunicación Estratégica

1. La comunicación se entenderá como una instancia estratégica para la toma de decisiones institucionales.
2. Tiene interés estratégico el rol y desempeño del liderazgo de la gestión universitaria confiada al Rector. Tanto en la comunicación organizacional como en aquella que hace uso de los medios internos y externos, ese rol rectoral debe ser promovido de manera objetiva, especialmente por las tareas de representatividad que desarrolla el rector en instancias universitarias nacionales.
3. Se asume que en el cuerpo académico y de investigadores de la Universidad de Playa Ancha existe un amplio repertorio de conocimientos, ideas, pensamientos, experiencia que, en la mayoría de los casos, son indispensables comunicar porque sirven de respuestas a interrogantes que plantea el desarrollo regional o porque representan visiones de mundo que provienen de ésta y no de otra universidad, lo que denominamos “su capital cultural y reputacional”. En los medios de comunicación internos y externos se procurará proyectar esta tarea universitaria.
4. Gestionar, administrar e impulsar campaña publicitaria para promover la marca de la universidad y su posicionamiento, además de servir al proceso de matrícula y, en general, de Admisión.
5. Es inherente a la Dirección General de Comunicaciones promover y difundir los programas de estudio de la universidad con el propósito de contribuir a aumentar los puntajes de ingreso en las carreras profesionales y aumentar las matrículas de postgrado y carreras técnicas.
6. Es pertinente a la gestión de la Dirección General de Comunicaciones, aportar insumos en la forma de informes de prensa que incorporan monitoreos de medios de comunicación nacional y regional (prensa escrita, medios on line, radios y redes sociales).
7. Se aplicarán encuestas a estudiantes de pregrado de primer año, estudiantes de primer año de postgrado, estudiantes de pregrado de cursos superiores, con propósito de medir efectividad de soportes y contenidos publicitarios y/o informativos que sirvan a la gestión de los procesos de Admisión y al conocimiento de la Vicerrectoría Académica.
8. Administrar soportes (página web, sitio web de noticias, newsletter, correo electrónico, periódico, Facebook, Twitter) y generar contenidos que respondan a los públicos de interés de la universidad, estudiantes, futuros estudiantes, medios de comunicación, instituciones de educación superior, autoridades gubernamentales de carácter regional y nacional, establecimientos educacionales y empresas.

9. La Dirección General de Comunicaciones dedicará preocupación por perfeccionar los procesos de comunicación interna de la institución a través de campañas de endomarketing (mundo institucional interno: emailing, gráfica interna, papelería, campañas, web y redes sociales, merchandising).
10. Establecer un sistema de uso y gestión integrado de las diversas redes sociales que administra y administrará la Dirección General de Comunicaciones, con especial énfasis e importancia en la entrega de informaciones e interacción con los estudiantes.
11. Impulsar un estudio de imagen institucional con el propósito de modernizar y alinear la presencia de marca en infraestructura, papelería, eventos, sitios web, facultades, publicaciones (por ejemplo, uso de la marca en los frontis de los principales edificios de la universidad y desarrollo de señalética interna e integral).
12. Afianzar el sistema de relaciones públicas mediante la unidad de Ceremonial y Protocolo que se encarga de la aplicación de método, asesoramiento y realización de las celebraciones oficiales de la universidad en el ámbito interno y externo.
13. Especial atención comunicacional a la vida académica, de investigación y extensión cultural que se desarrolla en cada una de las facultades mediante la instalación de periodista exclusivo para esa función.
14. Apoyo en la forma de revisión, gestión y edición de documentos institucionales asociados a la gestión, de procesos estudiantiles, sistematización de proyectos.
15. Administración y renovación permanente del banco de imágenes institucional disponible para ilustrar diversas actividades de la universidad en sitios web, folletería y materiales de difusión.

Políticas de Gestión Institucional

La gestión institucional comprende la gestión económico-financiera, la gestión de recursos humanos, la gestión de recursos físicos, la gestión administrativa y la gestión de la información.

La política de gestión institucional busca cumplir los propósitos y las definiciones institucionales. Se basa en el funcionamiento estratégico, a través de planes institucionales, sectoriales y operativos. Estos son técnicamente consistentes y están dotados de procesos formales de seguimiento, control y retroalimentación.

A continuación se resumen las principales Políticas en cada una de los ámbitos de la gestión institucional:

1. Gestión económico-financiera

- 1.1. La Política económica institucional está orientada al desarrollo de la universidad y al cumplimiento de sus propósitos corporativos, así como de su Misión-Visión. Por lo tanto busca el mejoramiento continuo de sus actividades propias y la satisfacción de los requerimientos y uso de recursos. El desarrollo es concebido en diversos plazos, por lo que las decisiones económicas deben adaptarse a tal condición. Como la universidad es una institución sin fines de lucro, la reinversión en desarrollo académico compromete la totalidad de sus ingresos.
- 1.2. Sin perjuicio de lo anterior, es necesario mantener estados financieros que permitan la buena marcha de la institución y de sus unidades internas, lo que se expresa en adecuados indicadores sobre su capacidad de satisfacer compromisos de corto y mediano plazo. Para ello se utilizan normas internacionales y procesos que explícitamente aseguren la calidad de la gestión financiera.
- 1.3. Asimismo, se cautela el irrestricto cumplimiento de los procedimientos y normas que rigen, a las universidades estatales, en estas materias.
- 1.4. El desarrollo académico concerniente debe ser evidenciado por el cumplimiento de lo planificado, lo que asegura la efectividad y eficiencia en el uso de los recursos. De manera periódica se dispondrá de planes plurianuales que establezcan medidas para el cumplimiento de la eficiencia y efectividad estratégica.
- 1.5. Los presupuestos anuales podrán ser eventualmente plurianuales, de acuerdo a lo establecido en la planificación institucional, sectorial y operativa de las unidades internas, precavando disponer de mecanismos participativos y técnicos para su diseño y operación.
- 1.6. Gradualmente deben incrementarse y diversificarse las fuentes de ingresos por servicios a terceros, cautelando la calidad de los servicios ofrecidos.

2. Gestión de Recursos Humanos

- 2.1. La gestión de Recursos Humanos está orientada al cumplimiento de los propósitos institucionales, así como de la planificación en todos los niveles organizacionales. Ello significa la adecuada satisfacción de requerimientos en cantidad, calificaciones y competencias del personal académico y no académico.
- 2.2. Se promueve el desarrollo integral de las personas y el logro de un clima laboral de respeto mutuo, empatía y de especial consideración de la dignidad de las personas. Asimismo, se debe velar por ofrecer condiciones adecuadas para el cumplimiento de sus labores, entendiéndose por tales: recursos, seguridad personal y medio ambiental, así como un trato humano justo en las relaciones interpersonales.

- 2.3. Los procesos de reclutamiento, selección, inducción, perfeccionamiento, evaluación y bienestar del personal, están articulados a través de procedimientos claros, con la identificación y aplicación de buenas prácticas laborales y de la búsqueda de medidas pertinentes para disminuir las brechas entre capacidades y necesidades, así como la satisfacción de los requerimientos de desarrollo laboral y personal.
- 2.4. La asignación de las funciones está definida por las necesidades institucionales y de sus unidades internas, estableciéndose mecanismos conocidos de control y de retroalimentación, así como de estímulos asociados a desempeños y méritos.
- 2.5. El mejoramiento y aseguramiento de la calidad en los desempeños opera a través de mecanismos establecidos y conocidos. Dentro de ellas se adscribe la evaluación de unidades y del desempeño personal, tanto a nivel administrativo como académico. Forman también parte de ello, las medidas conducentes a superar las deficiencias establecidas en los procesos de evaluación. Asimismo se otorgan las oportunidades necesarias para el desarrollo de carreras académicas y funcionarias, en las cuales se reconocen los méritos debidamente evidenciados y el cumplimiento de los estándares exigidos. Ello permite hacer convergentes las necesidades de desarrollo individual y corporativo.
- 2.6. Se valora y estimula la participación responsable del personal académico y administrativo, en los ámbitos que les sean pertinentes.

3. Gestión de recursos físicos

- 3.1. La provisión, uso y mantención de los recursos físicos –infraestructura y equipamiento- debe velar por las condiciones de habitabilidad y seguridad que garanticen las actividades institucionales y el otorgar las facilidades de recursos físicos que permitan el cumplimiento de los objetivos y metas de las actividades académicas y de gestión.
- 3.2. El desarrollo y mantención de infraestructura y equipamiento no puede ser asociada solo a la construcción y habilitación de nuevos edificios, sino que debe responder a los planes maestros de infraestructura y de equipamiento considerados en la planificación estratégica, así como a la evaluación permanente de las necesidades.
- 3.3. El mantenimiento y desarrollo endógeno supone crecimiento sin perder calidad, la elaboración de proyectos técnicamente fundados y con sentido proyectivo, así como el monitoreo permanente de las condiciones de habitabilidad y funcionamiento de la infraestructura.
- 3.4. Se cuentan con procesos formales de información que guían la toma de decisiones. Dentro de ello se promueve un vínculo activo y permanente con los usuarios.

4. Gestión administrativa

- 4.1. La gestión administrativa está orientada a la efectividad de los procesos y resultados, así como el efectivo control que garantice el cumplimiento de las normas.
- 4.2. Los procesos internos deben lograr niveles de calidad compatibles con certificaciones de normas ISO, de modo de alcanzar estándares comprobables de oportunidad y eficiencia.
- 4.3. La gestión administrativa no es un fin en sí misma, sino que es un instrumento para resolver requerimientos que las funciones académicas imponen al funcionamiento interno de la universidad y a su relación con los stakeholders.

5. Gestión de la información

- 5.1. Existen unidades y procedimientos que permiten garantizar la provisión de información pertinente, fiable y oportuna, para su uso en la toma de decisiones en los distintos niveles organizacionales.
- 5.2. El flujo de la información considera la pertinencia de su uso, así como evidencia la optimización de la transparencia en los resultados de las actividades internas. Para ello se dispone de estándares y procedimientos nacionales e internacionales. Ello también implica responder efectivamente a los requerimientos de información de agentes externos como el Ministerio de Educación y el Sistema Nacional de Información de Educación Superior entre otras entidades, así como a las normas internas.
- 5.3. La gestión de la información considera sistemas informáticos integrados, un repositorio institucional, la automatización de los procesos administrativos, así como la evaluación permanente de los requerimientos de actualización tecnológica.

5.4. Objetivos estratégicos y específicos por perspectiva

Dado los lineamientos estratégicos se proponen los objetivos estratégicos y específicos para el periodo 2016-2025, a continuación presentados por Perspectiva:

Perspectiva Estudiantes, Comunidad y Usuarios:

1. Lograr una mejor percepción de los servicios institucionales, por la comunidad universitaria y los actores claves.
 - 1.1. Incrementar la satisfacción de estudiantes, egresados, empleadores, académicos, funcionarios (de administración y servicios) y otros actores relevantes.

Perspectiva de Procesos Internos:

2. Lograr un mejoramiento continuo de los procesos formativos de las carreras de pregrado.
 - 2.1. Avanzar en el mejoramiento de la formación de estudiantes de pregrado (profesionales y técnicos).
 - 2.2. Gestionar recursos humanos académicos acorde a requerimientos objetivos de las responsabilidades académicas y su programación.
3. Mejorar los desempeños académicos, la gestión y la pertinencia de la formación del postgrado y postítulo.
 - 3.1. Lograr niveles de calidad en programas de postgrado.
 - 3.2. Incrementar sustantivamente la pertinencia y la diversificación en el postgrado y postítulo.
4. Fortalecer el desarrollo de la formación continua.
 - 4.1. Articular distintos niveles educativos desde los oficios, pregrado al postgrado.
5. Establecer y desarrollar una relación estratégica con el entorno local, regional, nacional e internacional.
 - 5.1. Avanzar en la bidireccionalidad en los procesos académicos para su gestión con el entorno.
 - 5.2. Profundizar la operación de instrumentos de cooperación y proyección a nivel regional, nacional e internacional.
6. Proyectar el desarrollo institucional gestionando la provisión de infraestructura, equipamiento y tecnologías de información y comunicación.
 - 6.1. Avanzar en la planificación de la gestión de la infraestructura y equipamiento institucional.
 - 6.2. Avanzar en la planificación de la gestión del equipamiento en tecnologías de información y comunicación.
7. Potenciar la comunicación estratégica y posicionamiento institucional.
 - 7.1. Mejorar la imagen corporativa institucional.
 - 7.2. Posicionar y proyectar a la Universidad de Playa Ancha a nivel regional, nacional e internacional.

8. Incrementar los desempeños en Investigación, Desarrollo e Innovación y Creación, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.
 - 8.1. Aumentar cualitativamente las publicaciones de corriente principal.
 - 8.2. Aumentar e incrementar la concursabilidad y la adjudicabilidad de proyectos de I+D+i y Creación.
 - 8.3. Promover la innovación de base científica tecnológica en la institución.
 - 8.4. Lograr masa crítica de investigadores de alta calificación.

9. Mejorar y asegurar la calidad en la gestión que optimice los procesos institucionales.
 - 9.1. Sistematizar los mecanismos de aseguramiento de la calidad de la gestión.
 - 9.2. Operar estratégicamente en los distintos niveles organizacionales.
 - 9.3. Adecuar la estructura y organización institucional a nuevos desafíos.
 - 9.4. Consolidar la integración de los sistemas informáticos institucionales.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

10. Mejorar las capacidades, competencias y habilidades de las personas.
 - 10.1. Estimular el crecimiento del capital humano administrativo.
 - 10.2. Estimular el crecimiento permanente del capital humano académico.
 - 10.3. Evidenciar las competencias de los directivos.

Perspectiva de Sostenibilidad Económica:

11. Asegurar el desarrollo de la sostenibilidad económica acorde a los lineamientos estratégicos.
 - 11.1. Mejorar niveles de liquidez y solvencia financiera.
 - 11.2. Aumentar los montos que ingresan a la universidad a través de fondos concursables y convenios.

5.5. Estrategias primer quinquenio (2016-2020)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS (Acciones)
1. Lograr una mejor percepción de los servicios institucionales, por la comunidad universitaria y los actores claves.	1.1. Incrementar la satisfacción de estudiantes, egresados, empleadores, académicos, funcionarios (de administración y servicios) y otros actores relevantes.	<u>Integración de percepciones de "Stakeholders" sobre servicios académicos</u> (aplicación periódica de instrumentos fiables a estudiantes, académicos, funcionarios, egresados, empleadores. Adoptar medidas según resultados).
	2.1. Avanzar en el mejoramiento en la formación de estudiantes de pregrado (profesionales y técnicos).	<u>Aplicación de estándares de calidad en carreras profesionales y técnicas</u> (definición de estándares de calidad; procesos de nivelación de competencias académicas de estudiantes; aplicación de un modelo de detección temprana de deserción y monitoreo de indicadores de efectividad pedagógica y de instalación de la innovación curricular; instalación de sistemas de créditos transferibles).
2. Lograr un mejoramiento continuo de los procesos formativos de las carreras de pregrado.	2.2. Gestionar recursos humanos académicos acorde a requerimientos objetivos de las responsabilidades académicas y su programación.	<u>Plantel académico con altos niveles de formación y desempeño</u> (Incremento de estándares de formación en el reclutamiento académico, privilegiando doctores y postdoctores; evaluación académica exigente).
	3.1. Lograr niveles de calidad en programas de postgrado.	<u>Uso de estándares nacionales orientados al mejoramiento de la calidad y gestión del postgrado</u> (Constitución de claustros según normas de CNA; vinculación de la formación académica y tesis de postgrado con publicaciones científicas; aplicación de SCT; selectividad de estudiantes; aplicación de estándares de calidad en la gestión del postgrado; autoevaluaciones periódicas).
3. Mejorar los desempeños académicos, la gestión y la pertinencia de la formación del postgrado y postítulo.	3.2. Incrementar sustantivamente la pertinencia y la diversificación en el postgrado y postítulo.	<u>Logro de una mayor vinculación social y un sistema más flexible y abierto en la formación de postgrado y postítulo</u> (Diversificación de modalidades y articulación de programas con otras niveles educativos; incremento y formalización de claustro de postgrado; difusión; capacitación de académicos).

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS (Acciones)
4. Fortalecer el desarrollo de la formación continua.	4.1. Articular distintos niveles educativos desde los oficios, pregrado al postgrado.	<u>Logro de una mayor vinculación social y un sistema más flexible y abierto en los distintos niveles de formación</u> (Diversificación de modalidades y articulación de programas entre niveles educativos)
5. Establecer y desarrollar una relación estratégica con el entorno local, regional, nacional e internacional.	5.1. Avanzar en la bidireccionalidad en los procesos académicos para su gestión con el entorno.	<u>Resultados e impactos bidireccionales en la vinculación Universidad - Medio</u> (reformulación de políticas; promoción de enfoque multidisciplinarios en actividades académicas y en la gestión de Vinculación con el Medio; normativas y convenios; censos de resultados e impactos bidireccionales).
	5.2. Profundizar la operación de instrumentos de cooperación y proyección a nivel regional, nacional e internacional.	<u>Consolidación de redes y de análisis prospectivos en la Vinculación con el Medio</u> (evaluación de convenios y redes; generación de alianzas y redes de cooperación con el entorno; incorporación de egresados/empleadores a través de relaciones formales para acciones de Vinculación con el Medio; operación de un Observatorio de Vinculación con el Medio).
6. Proyectar el desarrollo institucional gestionando la provisión de infraestructura, equipamiento y tecnologías de información y comunicación.	6.1. Avanzar en la planificación de la gestión de la infraestructura y equipamiento institucional.	<u>Ejecución de planes en recursos físicos y de información</u> (Plan maestro de infraestructura y equipamiento; Plan maestro de Tic's).
	6.2. Avanzar en la planificación de la gestión del equipamiento en tecnologías de información y comunicación.	
7. Potenciar la comunicación estratégica y posicionamiento institucional.	7.1 Mejorar la imagen corporativa institucional.	<u>Imagen institucional como universidad regional de calidad</u> (planes comunicacionales; mecanismos evaluativos y de monitoreo; posicionamiento en ranking nacionales e internacionales y en tipologías de IES).
	7.2 Posicionar y proyectar a la Universidad de Playa Ancha a nivel regional, nacional e internacional.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS (Acciones)
<p>8. Incrementar los desempeños en Investigación, Desarrollo e Innovación y Creación, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.</p>	<p>8.1. Aumentar cualitativamente las publicaciones de corriente principal.</p>	<p><u>Aplicación de un modelo formal para el fortalecimiento de los recursos destinados a incrementar los desempeños en I+D+i y Creación</u> (plantel de investigadores de altas calificaciones; equipamiento de punta; contrapartidas institucionales para proyectos; soportes para la Investigación en traducción, bibliometría y otros; funcionamiento de núcleos en Innovación y Creatividad; programas en facultades; Centro de Estudios Avanzados; revistas institucionales indexadas; doctorados acreditados).</p>
	<p>8.2. Aumentar e incrementar la concursabilidad y la adjudicabilidad de proyectos de I+D+i y Creación.</p>	
	<p>8.3. Promover la innovación de base científica tecnológica en la institución.</p>	
	<p>8.4. Lograr masa crítica de investigadores de alta calificación.</p>	
<p>9. Mejorar y asegurar la calidad en la gestión de los procesos institucionales.</p>	<p>9.1. Sistematizar los mecanismos de aseguramiento de la calidad de la gestión.</p>	<p><u>Reformas a la gestión y en las capacidades instaladas en recursos humanos</u> (uso de información de estándares de calidad en procesos; rediseño organizacional y normativo; adecuación de sistemas de información; profesionalización de la gestión; estándares más altos en recursos humanos de la gestión administrativa y académica; sistemas evaluativos de recursos humanos a distintos niveles).</p>
	<p>9.2. Operar estratégicamente en los distintos niveles organizacionales.</p>	
	<p>9.3. Adecuar la estructura y organización institucional a nuevos desafíos.</p>	
	<p>9.4. Consolidar la integración de los sistemas informáticos institucionales.</p>	
<p>10. Mejorar las capacidades, competencias y habilidades de las personas.</p>	<p>10.1. Estimular el crecimiento del capital humano administrativo.</p>	<p><u>Reformas a la gestión y en las capacidades instaladas en recursos humanos</u> (uso de información de estándares de calidad en procesos; rediseño organizacional y normativo; adecuación de sistemas de información; profesionalización de la gestión; estándares más altos en recursos humanos de la gestión administrativa y académica; sistemas evaluativos de recursos humanos a distintos niveles).</p>
	<p>10.2. Estimular el crecimiento permanente del capital humano académico.</p>	
	<p>10.3. Evidenciar las competencias de los directivos.</p>	
<p>11. Asegurar el desarrollo de la sostenibilidad económica acorde a los lineamientos estratégicos.</p>	<p>11.1. Mejorar niveles de liquidez y solvencia financiera.</p>	<p><u>Aplicación de enfoque sostenible en recursos económicos</u> (plan de eficiencia y efectividad estratégica 2016-2018; presupuestos basados en planificación estratégica y operativa).</p>
	<p>11.2. Aumentar los montos que ingresan a la universidad a través de fondos concursables y convenios.</p>	

5.6. Metas e indicadores

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	LÍNEA BASE	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020
1. Lograr una mejor percepción de los servicios institucionales, por la comunidad universitaria y los actores claves.	1.1. Incrementar la satisfacción de estudiantes, egresados, empleadores, académicos, funcionarios (de administración y servicios) y de otros actores relevantes.	1.1.1. Grado de satisfacción de la comunidad universitaria y actores claves.	-	Diseño del sistema y aplicación en marcha blanca	Sobre 70% de alto grado de satisfacción en algunos actores	Sobre 70% de alto grado de satisfacción en todos los actores	Sobre 80% de alto grado de satisfacción en la mayor parte de los actores	Sobre 80% de alto grado de satisfacción de todos los actores
2. Lograr un mejoramiento continuo de los procesos formativos de las carreras de pregrado.	2.1. Avanzar en el mejoramiento en la formación de estudiantes de pregrado (profesionales y técnicos).	2.1.1. Carreras acreditadas.	37%	45%	50%	60%	75%	80%
		2.1.2. Tasa de retención al primer año.	74%	78%	80%	82%	84%	85%
		2.1.3. Tasa de titulación oportuna.	26%	30%	40%	45%	50%	60%
		2.1.4. Carreras de pregrado con innovación curricular implementada.	36%	53%	67%	76%	84%	100%
		2.1.5. Carreras con planes de estudio convergentes.	0	0%	5%	10%	15%	20%
	2.2. Gestionar recursos humanos académicos acorde a requerimientos objetivos de las responsabilidades académicas y su programación.	2.2.1. Cobertura de estudiantes con académicos postgraduados.	54%	55%	65%	70%	75%	80%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	LÍNEA BASE	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020
3. Mejorar los desempeños académicos, la gestión y la pertinencia de la formación del postgrado y postítulo.	3.1. Lograr niveles de calidad en programas de postgrado.	3.1.1. Magíster y doctorado acreditados.	36%	47%	55%	65%	70%	75%
		3.1.2. Publicaciones de estudiantes de magíster y doctorado.	n	n+5	n+7	n+8	n+15	n+18
		3.1.3. Cobertura de SCT en postgrado.	0%	0%	5%	10%	15%	20%
		3.1.4. Evaluación positiva del desempeño académico y servicios en programas.	89%	89%	90%	90%	90%	91%
		3.1.5. Publicaciones de académicos de claustros de programas de doctorado.	33	36	40	43	46	50
	3.2. Incrementar sustantivamente la pertinencia y la diversificación en el postgrado y postítulo.	3.2.1. Nuevos programas de postgrado y postítulos.	0%	20%	34%	54%	80%	100%
		3.2.2. Programas con nuevas modalidades de postgrado y postítulo en relación a las actuales.	6,6%	8%	10%	14%	18%	20%
4. Fortalecer el desarrollo de la formación continua.	2 3 4.1. Articular distintos niveles educativos desde los oficios, pregrado al postgrado.	4.1.1. Programas articulados de distintos niveles educativos.	0%	10%	26%	42%	68%	100%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	LÍNEA BASE	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020
5. Establecer y desarrollar una relación estratégica con el entorno local, regional, nacional e internacional.	5.1. Avanzar en la bidireccionalidad en los procesos académicos para su gestión con el entorno.	5.1.1. Actividades bidireccionales.	s/d	10% sobre línea base	20% sobre línea base	30% sobre línea base	40% sobre línea base	50% sobre línea base
		5.1.2. Actividades formales de Vinculación con el Medio Interdisciplinario.	s/d	5% sobre línea base	10% sobre línea base	15% sobre línea base	20% sobre línea base	30% sobre línea base
		5.1.3. Acciones bidireccionales territoriales conjuntas con el Barrio de Playa Ancha.	(3 acciones)	13%	28%	45%	65%	100%
	5.2. Profundizar la operación de instrumentos de cooperación y proyección a nivel regional, nacional e internacional.	5.2.1. Convenios activos con evaluación anual positiva.	58%	62%	66%	80%	90%	100%
		5.2.2. Acciones bidireccionales emanadas del Observatorio de Vinculación con el Medio.	0%	4%	15%	33%	63%	100%
6. Proyectar el desarrollo institucional gestionando la provisión de infraestructura, equipamiento y tecnologías de información y comunicación.	6.1. Avanzar en la planificación de la gestión de la infraestructura y equipamiento institucional.	6.1.1. Cumplimiento del plan maestro de infraestructura.	-	20%	40%	60%	80%	100%
		6.1.2. Cumplimiento del plan maestro de equipamiento.	-	20%	40%	60%	80%	100%
	6.2. Avanzar en la planificación de la gestión del equipamiento en tecnologías de información y comunicación.	6.2.1. Cumplimiento del plan maestro de TIC's.	-	40%	60%	80%	90%	100%

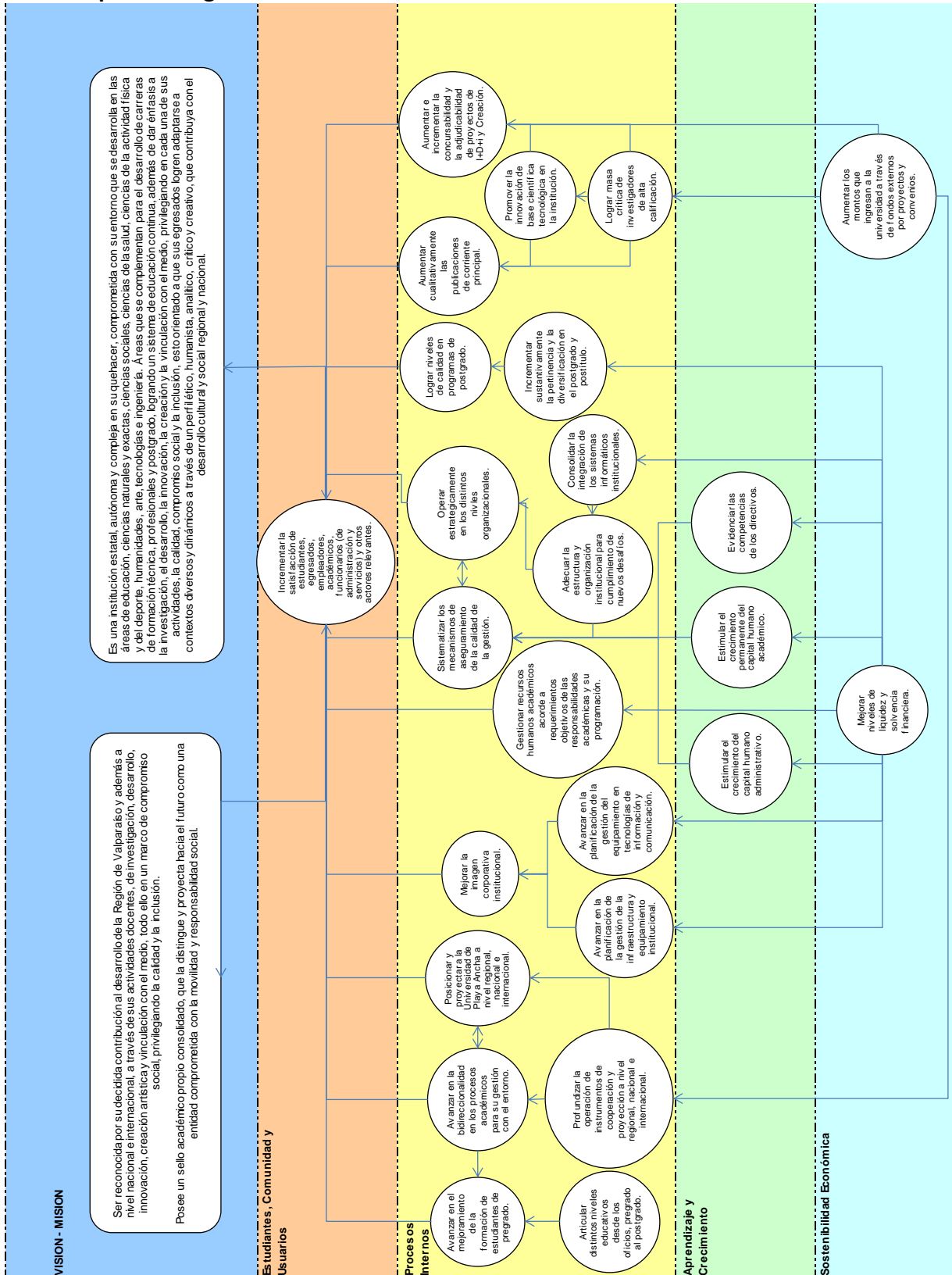
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	LÍNEA BASE	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020
7. Potenciar la comunicación estratégica y posicionamiento institucional.	7.1. Mejorar la imagen corporativa institucional.	7.1.1. Grado de sentido de pertenencia de actores internos.	s/d	60% (Alto)	65% (Alto)	70% (Alto)	75% (Alto)	80% (Alto)
		7.1.2. Menciones positivas en redes sociales.	42%	50%	50%	55%	60%	70%
	7.2 Posicionar y proyectar a la Universidad de Playa Ancha a nivel regional, nacional e internacional.	7.2.1. Imagen positiva de la universidad en la Región de Valparaíso.	83%	85%	90%	90%	90%	90%
		7.2.2. Imagen de la universidad a nivel nacional.	50%	53%	55%	57%	60%	65%
8. Incrementar los desempeños en Investigación, Desarrollo e Innovación y Creación, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.	8.1. Aumentar cualitativamente las publicaciones de corriente principal.	8.1.1. Publicaciones indexadas en bases de datos documentales WOS/JCR y Scopus.	83	85	90	100	105	110
		8.1.2. Citas Scopus.	2,01	2,01	2,01	2,2	2,4	2,5
		8.1.3. Citas JCR.	1,82	1,82	1,82	2,0	2,18	2,36
		8.1.4. Publicaciones con co-autoría nacional e internacional.	13%	15%	18%	20%	25%	30%
	8.2. Aumentar e incrementar la concursabilidad y la adjudicabilidad de proyectos de I+D+i y Creación.	8.2.1. Proyectos vigentes.	68	72	76	80	85	90
		8.2.2. Grado de cumplimiento de los proyectos terminados.	s/d	80%	80%	85%	90%	95%
	8.3. Promover la innovación de base científica tecnológica en la institución.	8.3.1. Productos de innovación de base científica.	0	1	2	3	4	5
	8.4. Lograr masa crítica de investigadores de alta calificación.	8.4.1. Cantidad de investigadores activos.	16%	16%	17%	19%	20%	21%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	LÍNEA BASE	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020
9. Mejorar y asegurar la calidad en la gestión de los procesos institucionales.	9.1. Sistematizar los mecanismos de aseguramiento de la calidad de la gestión.	9.1.1. Grado de cumplimiento del plan de mejoramiento institucional.	-	80% (primer año)	90% (primer y segundo año)	90% (primer a tercer año)	90% (primer a cuarto año)	100% (primer a quinto año)
	9.2. Operar estratégicamente en los distintos niveles organizacionales.	9.2.1. Grado de cumplimiento del PDEI.	76%	80% (primer año)	90% (primer y segundo año)	90% (primer a tercer año)	90% (primer a cuarto año)	100% (primer a quinto año)
	9.3. Adecuar la estructura y organización institucional a nuevos desafíos.	9.3.1. Grado de avance en la implementación de la estructura y organización institucional	-	Diseño	50%	100%	100%	100%
	9.4. Consolidar la integración de los sistemas informáticos institucionales.	9.4.1. Grado de integración de sistema informático.	-	40%	60%	80%	90%	100%
10. Mejorar las capacidades, competencias y habilidades de las personas.	10.1. Estimular el crecimiento del capital humano administrativo.	10.1.1. Cantidad de personal administrativo capacitado.	65%	65%	70%	80%	80%	80%
		10.1.2. Grado de riesgo psicosocial.	-	Diseño	10% bajo línea base	15% bajo línea base	20% bajo línea base	30% bajo línea base
	10.2. Estimular el crecimiento permanente del capital humano académico.	10.2.1. Académicos con postgrado.	54%	60%	65%	70%	75%	80%
		10.2.2. Evaluación del desempeño académico en pregrado.	-	70%	75%	80%	85%	90%
	10.3. Evidenciar las competencias de los directivos.	10.3.1. Grado de cumplimiento de acuerdos de Gabinete de Rectoría y Consejo Académico.	80%	90%	90%	90%	90%	90%
11. Asegurar el desarrollo de la sostenibilidad económica acorde a los lineamientos estratégicos.	11.1. Mejorar niveles de liquidez y solvencia financiera.	11.1.1. Liquidez.	0,88	0,80	0,85	0,90	0,90	1,00
		11.1.2. Solidez financiera.	0,17	0,25	0,30	0,35	0,30	0,30
		11.1.3. Contribución adicional de ingresos por aranceles.	MM\$ 13.345	5%	10%	15%	20%	25%
	11.2. Aumentar los montos que ingresan a través de fondos concursables y convenios.	11.2.1. Variación de montos ingresados por fondos externos.	MM\$ 5.023	15%	30%	50%	80%	100%

5.7. Responsables

ÁMBITOS INSTITUCIONALES		RESPONSABLES
DOCENCIA	PREGRADO:	VICERRECTOR(A) ACADÉMICO(A)
	POSTGRADO:	VICERRECTOR(A) DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO E INNOVACIÓN.
INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN		VICERRECTOR(A) DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO E INNOVACIÓN.
VINCULACIÓN CON EL MEDIO		DIRECTOR(A) GENERAL DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO
GESTIÓN INSTITUCIONAL		VICERRECTOR(A) DE DESARROLLO

5.8. Mapa estratégico



6. Proyección 2021-2025

En el presente documento se han planteado los desafíos para la Universidad de Playa Ancha en el período 2016-2025, si bien, se ha especificado en mayor detalle la conducción del primer quinquenio, es necesario recordar que el plan es una propuesta abierta a los cambios y nuevos desafíos, que dentro de su flexibilidad permite la actualización de éste acorde al contexto.

En este sentido, si bien hoy en día los cambios son más dinámicos, en educación superior, hay líneas que se pueden proyectar en una mirada de largo plazo, lo anterior, centrado en la mejora continua en cada uno de los procesos y en los ámbitos que desarrolla la institución, sin dejar de estar alerta respecto al entorno, a su contribución en el territorio en que se sitúa y a nuevas demandas que permitan el desarrollo del país. Por ello, dentro del proceso de seguimiento del primer quinquenio podrán efectuarse los ajustes necesarios. Así mismo, dependiendo del grado de avance y la realidad de contexto, se comenzarán a especificar y cuantificar los logros esperados para el segundo quinquenio y/ o modificar alguna(s) estrategia(s) si se requiere para seguir guiando el actuar de la institución en el siguiente periodo.

En términos generales, para el segundo quinquenio considerado en este Plan para cada Área, debiera esperarse lo siguiente:

Gestión Institucional

- Disposición de una matriz de ingresos económicos más diversificados y con mayores niveles de predictibilidad.
- Sistemas integrados de información fiable, oportuna y pertinente para la toma de decisiones.
- Procedimientos de gestión con estándares internacionales de calidad en sus procesos y resultados.
- Disponibilidad de recursos físicos (infraestructura y equipamiento) según estándares nacionales.

Docencia

Pregrado

- Plantel académico conformado por postgraduados, principalmente doctores.
- Carreras acreditadas y/o con estándares de desempeño que evidencien altos niveles de calidad.
- Indicadores de efectividad pedagógica sobre la media nacional.
- Niveles educativos articulados, con actividades formativas en oficios técnicos, profesionales, postgrado y postdoctorados.
- Aplicación del Modelo Educativo y del sistema de créditos transferibles en estado de régimen.

Postgrado

- Disposición de programas de doctorado de excelencia.
- Disposición de programas de Postgrado con co-tutelas, doble graduación o mecanismos semejantes, con universidades extranjeras.
- Operación de la Escuela Internacional de Postgrado.
- Disposición de un contingente académico dotado de perfiles de alto nivel que permita ampliar la oferta de Postgrado de Excelencia.
- Disposición de una alta cobertura de programas de Postítulo a través de distintas modalidades y convenios con entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras.

Investigación e Innovación

- Aumento sustantivo de los indicadores alcanzados en el primer quinquenio.
- Desarrollo de Investigación aplicada a innovación, expresada en aportes económicos generados por conocimiento nuevo, vía emprendimiento, patentes y otros productos.
- Disposición de grupos de Investigación de excelencia.
- Liderazgo internacional en algunas líneas de Investigación y Creación, con proyectos de fuentes internacionales.

Vinculación con el Medio.

- Altos niveles de participación de académicos y estudiantes en acciones relevantes de Vinculación con el Medio desde lo regional y nacional, demostrados con indicadores de impacto.
- Aplicación, en estado de régimen, de un modelo de Vinculación con el Medio que ubica a la universidad como líder regional en estas materias.
- Completa institucionalización de las actividades de Vinculación con el Medio, en tareas académicas.
- Grado de contribución semejante en las actividades de Vinculación con el Medio, entre las unidades mayores de la organización académica institucional.
- Imagen institucional como universidad compleja, con altos niveles académicos y de contribución a la Región de Valparaíso y al país, según evaluaciones formales.

7. Seguimiento

La planificación estratégica es un proceso dinámico. Es el conjunto de acciones y tareas que involucran a la comunidad universitaria en la búsqueda de la transparencia y claridad de lo que se debe hacer, del camino a seguir. Y como instrumento constituye un marco que orienta la toma de decisiones dando la posibilidad de actuar y efectuar ajustes a lo propuesto.

El seguimiento y control de gestión permite la implementación del Plan de Desarrollo Estratégico. Esto nos permite hacer las siguientes preguntas:

- ¿Qué está funcionando bien y qué podemos aprender de ello?
- ¿Qué no está funcionando bien y qué estamos haciendo al respecto? ¿Qué ajustes o medidas correctivas estamos contemplando e integrando?
- ¿Qué diferencias se van recogiendo teniendo como comparación el estado actual, el estado deseado y el momento en que este plan fue propuesto?

Para efectuar este seguimiento es importante contar con planes de acción detallados y una relación con el presupuesto para así poder efectuar su ejecución oportuna y efectivamente.

La construcción de indicadores facilita el monitoreo de las metas globales y anuales señaladas. Se efectuarán mediciones periódicas de los indicadores, acorde a la frecuencia identificada en cada caso.

Para obtener un feedback adecuado se formularán estados de avance semestrales, la entrega de reportes operativos y entrega de cifras y análisis de información para la toma de decisiones, que incluirán los indicadores de resultados institucionales permanentes. Igualmente se hará entrega de reportes con actualizaciones de las condiciones del entorno.

Sistemáticamente se efectuarán reuniones con los distintos actores involucrados en el desarrollo, seguimiento, control y retroalimentación del plan; de manera de producir la coordinación y el aprendizaje institucional que se requiere para lograr la misión de la universidad e ir cumpliendo anualmente las metas comprometidas. Estas reuniones tendrán la finalidad de generar procesos de análisis en las distintas unidades académicas y administrativas, de manera de poder ir revisando acorde al despliegue como cada unidad está aportando al cumplimiento de las metas institucionales.

La entrega sistemática de la información del estado de avance del plan a la comunidad universitaria en general estará contemplada en el Plan de Comunicaciones 2016-2020 en una primera etapa, el cual será implementado con el fin de promover la participación de la comunidad universitaria en el cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional e implantar una cultura de mantener conocimiento del desarrollo institucional y así cada uno pueda aportar desde la perspectiva que le corresponde.

Todo este proceso de seguimiento, control y retroalimentación será apoyado directamente por la Vicerrectoría de Desarrollo, específicamente la Unidad de Planificación y Control de Gestión y la Unidad de Análisis Institucional, pudiendo de esta manera los actores responsables liderar y gestionar el plan contando con unidades de apoyo estratégico-técnico en forma permanente para su monitoreo. La Unidad de Análisis Institucional, permitirá contar con información del estado de avance del plan, de manera que podamos considerar y realizar ajustes de ser necesario para el logro de las metas. Para ello, la información debe ser oportuna y confiable para poder tomar decisiones en forma fundamentada.

Contar con una herramienta de gestión como lo es el Cuadro de Mando Integral, facilitará esta tarea de seguimiento, de observación y medida, a través de la comparación sistemática de los objetivos estratégicos propuestos con los resultados que se vayan obteniendo. Esta herramienta nos permitió traducir el plan en términos operativos, impulsando un mejor alineamiento institucional al conocer más directamente el impacto que tienen las tareas diarias en las acciones propuestas.

La implementación de este plan se efectúa, a través de la operacionalización anual, planes operativos que deben formularse cada año, donde a partir de las metas anuales comprometidas se deben plasmar acciones que permitan el cumplimiento de dichas metas acorde al aporte que cada unidad debe realizar según el despliegue efectuado a través de los planes de desarrollo de las distintas unidades académicas y administrativas.

El proceso de planificación operativa se realiza en tres etapas: la primera en la cual la Vicerrectoría de Desarrollo a través de la Unidad de Planificación y Control de Gestión apoya la formulación acompañando a cada líder de unidad (decanos, vicerrectores y directores generales), la segunda en la cual la Vicerrectoría de Administración y Finanzas (VAF) apoya la valorización de los planes operativos y la tercera en la cual la VAF entrega la asignación presupuestaria para el año.

El monitoreo se efectúa acorde a las metas comprometidas, señalándose en base a un seguimiento con sistemas de “semáforos” que indican el nivel de cumplimiento, considerándose los logros en verde, la meta no lograda en rojo y aquellos que se han cumplido solo en parte en amarillo.

8. Anexos

8.1. Gestión de proyectos de desarrollo institucional, investigación, innovación, creación y convenios de desempeño

La gestión de proyectos de desarrollo institucional y convenios de desempeño está dirigida al logro de los compromisos institucionales del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, permitiendo por una parte un apalancamiento de recursos para adelantar compromisos, o por otra, apoyar a la institución con recursos externos para el logro de las metas comprometidas. Esto implica lograr una articulación permanente entre las vicerrectorías para ir revisando acorde a las líneas de cada convocatoria los énfasis señalados en cada uno de los proyectos de desarrollo institucional y convenios de desempeño. La gestión implica la identificación de las prioridades, la concursabilidad y las actividades consignadas en cada instrumento para dar respuestas efectivas a los compromisos.

Los programas y convenios basados en desempeño requieren de información confiable, relevante y oportuna y de un sistema de monitoreo y evaluación con resultados sistemáticos para tener éxito en su implementación, ejecución e institucionalización, lo cual se ha estado instalando en la universidad principalmente a través de la Unidad de Análisis Institucional y las Coordinaciones Institucionales de MECESUP (hoy Área de Gestión de Proyectos y Convenios de Desempeño).

Cada uno de los programas y convenios de desempeño presentados en las distintas convocatorias están alineados al Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, velando por tener calidad en forma transversal lo que implica seguir consolidando los procesos de planificación, de control de gestión, de autoevaluación o autorregulación, de análisis, evaluación y aprendizaje para un efectivo aseguramiento de la calidad en cada uno de nuestros procesos y resultados.

En la efectividad del apalancamiento de recursos para avanzar o adelantar compromisos institucionales, la clave es la relación transversal que existe entre las vicerrectorías en su nivel estratégico y en el análisis, la planificación estratégica y la gestión de proyectos y convenios de desempeño desde la perspectiva técnica. Además de esto, el tener una adecuada coordinación, articulación y colaboración, y por sobre todo, el acompañamiento a los responsables de estas iniciativas, sean éstos directivos, académicos, profesionales/técnicos o estudiantes.

Se ha ido integrando progresivamente a los directores y equipos de proyectos y convenios en esta cultura de una gestión específica, con plazos, formatos, rendiciones y procedimientos adecuados. Esto permite lograr aprendizaje, lo que retroalimenta a la ejecución e institucionalización de los programas y convenios de desempeño, permitiendo lograr cambios en la institución, complejos de llevar a cabo, impactos que son necesarios para el desarrollo institucional y que deben ser sustentables en el tiempo.

En el ciclo completo de gestión de los programas y convenios basados en desempeño, se han ido instalando capacidades y competencias para su formulación, presentación, negociación, implementación, ejecución, seguimiento, evaluación e institucionalización. En cada una de estas etapas intervienen distintos actores, desde las instancias estratégicas, técnicas, académicas, estudiantiles y actores del medio, en mayor o menor escala dependiendo del tema y bidireccionalidad que debe tener el aprendizaje. Todos ellos han sido capacitados, instalando habilidades y conocimientos en el marco de la gestión para el logro de resultados de impacto.

Estas capacidades fueron instaladas en la Vicerrectoría de Desarrollo como un plan piloto de desconcentración. Dado los requerimientos específicos que se tenían en la modernización, agilidad, formatos y sistemas específicos de rendición financiera y de avance, se debió efectuar una desconcentración de los procedimientos de tesorería, presupuesto, contabilidad, adquisiciones de bienes y servicios y gestión de honorarios, instancias funcionales que debieron crearse en la Dirección General de Análisis y Planificación y que se han ido fortaleciendo y especializando en estos requerimientos, teniendo hoy instaladas las capacidades y competencias en la Vicerrectoría de Desarrollo. Hoy se ha evidenciado que es factible lograr menores tiempos de gestión en los distintos procedimientos administrativos, se está efectuando desde este piloto una transferencia hacia la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, en sus distintas unidades estructuradas.

La universidad desde el inicio de los Programas MECESUP hasta el año 2015 ha presentado 20 proyectos, 1 plan de mejoramiento FIAC2 y 3 convenios de desempeño medianos, 2 convenios de desempeño institucionales, una beca de nivelación académica de ingeniería, una beca de nivelación académica para alumnos de la Universidad del Mar en convenio con el MINEDUC, habiéndose pasado por cuatro etapas de desarrollo y aprendizaje en relación a la gestión universitaria. Además de estas iniciativas se tienen otras cuyos temas principales abordan: la inclusión, el fomento a la lectura, el potenciamiento del programa de la Sala de Arte Escénico, el potenciamiento del Fondo de las Artes, entre otros.

Primera etapa (1999-2004) cada uno de ellos abordando temas diversos de la institución acorde a requerimientos particulares por unidad académica o de gestión administrativa, pero sin un alineamiento estratégico único.

Segunda etapa (2006-2011) generando capacidades y resultados alineados al Plan de Desarrollo Estratégico vigente, Modelo Educativo y Proyecto Educativo.

Tercera etapa (2012-2014), cuando se inician las formulaciones de planes de mejoramiento institucional y nueva metodología de negociación para adjudicación, basados en la gestión de resultados e impacto, enmarcados en el cumplimiento de desempeños destacados y notables,

comprometidos con el cumplimiento de hitos y metas, todos ellos acorde a la carta de navegación de la universidad (plan de desarrollo estratégico, enmarcados en el Modelo y Proyecto Educativo y en el logro de los planes de mejoramiento de carreras e institucional resultantes de los procesos de autoevaluación y acreditación). Todo ello permitió ir avanzando hacia la obtención de resultados evidenciados a través de las tasas de rendimiento académico, principalmente: tasas de retención, tasas de aprobación y tasas de titulación. Además de la necesidad de tener una mirada muy directa en las evoluciones de las matrículas, que en estos años disminuyeron y en cómo mejorar ofertas en calidad y pertinencia, acorde a la demanda del medio y focalizado en nuestras zonas de cobertura en la Región de Valparaíso.

Cuarta etapa en proceso de inicio (2015 en adelante), se promueve la gestión de recursos externos focalizados en ciertos ámbitos institucionales a través de la formulación de los Convenios Marco, primer año piloto UPA1555, proyectándose al futuro con la formulación del convenio plurianual 2016-2020, que permita abordar los compromisos institucionales señalados en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016-2025, plan actualmente en su última etapa de formulación. Los focos que se tendrán en esta primera fase de esta cuarta etapa son: investigación e innovación, vinculación con el medio, análisis, planificación y aseguramiento de la calidad, nivelación de competencias y desarrollo docente entre otros.

Programa Piloto: Unidades Funcionales desconcentradas.

La institución para poder tener éxito en las postulaciones, en las negociaciones y en la ejecución de estos convenios de desempeño, tuvo que efectuar cambios radicales, lo que implicó crear un Área de Gestión de Proyectos y Convenios de Desempeño. En esta área se contempló la creación de unidades funcionales, tales como: Unidad Financiero Contable, Unidad de Adquisiciones de Bienes y Servicios, Unidad de Honorarios y la Unidad de Monitoreo, Acompañamiento y Control de Gestión. Todas estas unidades profesionalizadas, con un dinamismo y proactividad acorde a los requerimientos del plazo del medio. Un capital humano que fue aprendiendo nuevas metodologías de gestión de estas iniciativas, exigidas por las fuentes de financiamiento externo, pero armonizándose de alguna manera con los procedimientos institucionales propios de una universidad estatal que debe gestionar a través de Mercado Público y con instancias muy exigentes como de asesoría jurídica y contraloría. Se debía tener proactividad, oportunidad y efectividad para el cumplimiento de los hitos y metas comprometidos, lo que implica tener claridad de las estrategias a implementar, acciones a ejecutar para lograr lo propuesto, además de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva (socialización y sistematización de una comunicación permanente) y la operacionalización de la propuesta en el marco de la estructura institucional, con énfasis en lo jerárquico, pero mixta al contar con estas nuevas unidades funcionales, provocando los cambios que se requerían en esta nueva etapa en la que gran parte de los recursos se estaban obteniendo por la vía de fondos concursables.

Aún es necesario el seguir fortaleciendo estas gestiones, principalmente a través de un sistema menos mecánico y más automatizado de monitoreo, acompañamiento y evaluación basado en resultados e impactos, efectuando un control de gestión en el cumplimiento de los hitos y metas comprometidas. La universidad contempla la institucionalización de estos convenios para lo cual trabaja en su sustentabilidad futura con el fin de cumplir los compromisos acordados.

Clave del mejoramiento continuo esperado es la transferencia de capacidades y competencias a la administración y en cada uno de los responsables de la gestión de los proyectos y convenios de desempeño. Para ello, se tiene programada una serie de capacitaciones en los distintos niveles y acorde a los diferentes procedimientos.

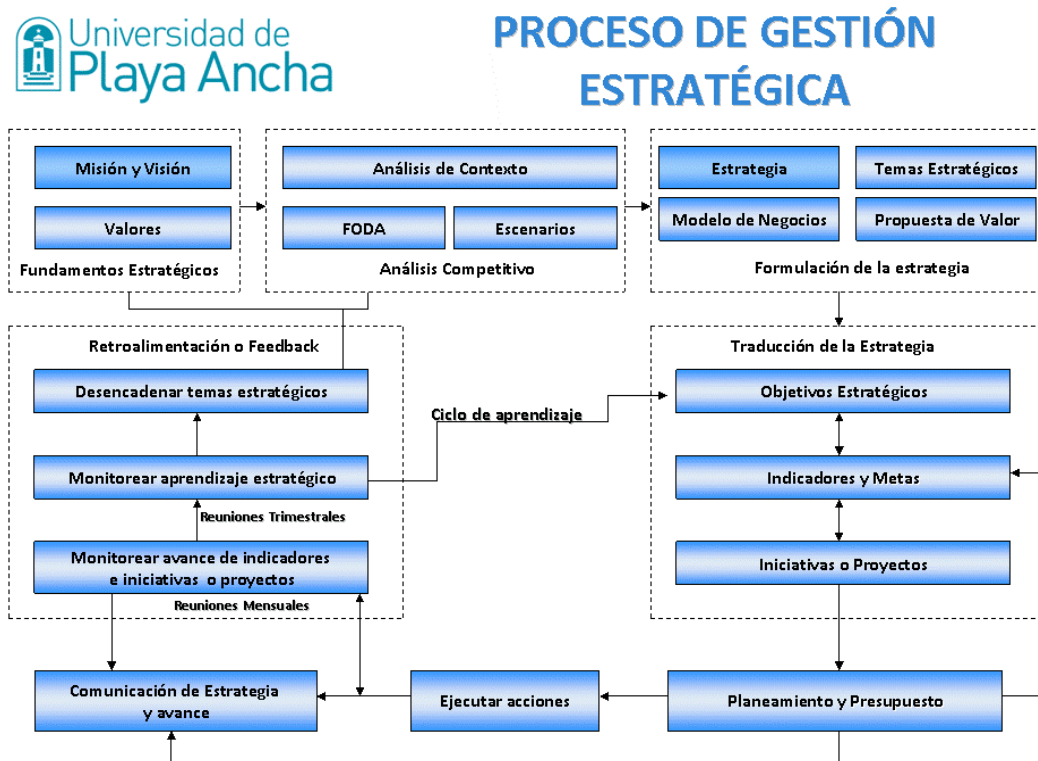
La prorectoría, en conjunto con las Vicerrectorías de Desarrollo, de Administración y Finanzas y de Investigación, Postgrado e Innovación, conformaron una Coordinación General, Comité Ejecutivo, del cual dependerá una Coordinación Técnica conformada por la Dirección General de Administración y la Dirección General de Finanzas. Estas a su vez velarán por una efectiva gestión administrativa financiera de proyectos y convenios de desempeño.

8.2. Evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2011-2015.

El informe de evaluación del PDEI 2011-2015, da cuenta pormenorizadamente de estos aspectos en sus anexos.

Se concluye que ha existido un proceso progresivo de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Se adoptan también las medidas conducentes a superar los déficits. Los procedimientos para ello, se detallan a continuación: La conducción de la planificación reside en la Vicerrectoría de Desarrollo. Cada unidad académica y administrativa debe alinearse al PDEI, desde las vicerrectorías, facultades e instituto. Para su operacionalización se mantiene en forma sistemática el proceso de planificación operativa, lo que permite cursar, a su vez, su correspondiente asignación presupuestaria, y a los planes de desarrollo de unidades, los que contienen los compromisos de los planes de mejoramiento institucional, de carreras y programas. Este procedimiento se detallará más adelante.

El proceso de gestión estratégica que considera la planificación corporativa, contiene componentes que interactúan del modo que se señala a continuación:



Fuente: SYMNETICS – BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE, Proceso de Gestión Estratégica y BSC, Marzo de 2007.

El Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2011-2015 dispuso de un sistema de seguimiento mediante una herramienta de gestión denominada Cuadro de Mando Integral (CMI), el que

permite traducir la estrategia en términos operacionales, alinear la organización con la estrategia; convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos, convertir a la estrategia en un proceso continuo, movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos. Esta herramienta se asocia a la planificación, presupuestos y operaciones, en un proceso continuo e integral. Este sistema se mantendrá para el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016-2025.



El Cuadro de Mando Integral tiene cuatro perspectivas:

- Estudiantes, comunidad y usuarios.
- Procesos internos.
- Aprendizaje y crecimiento
- Sustentabilidad económica.

Aspectos Relevantes.

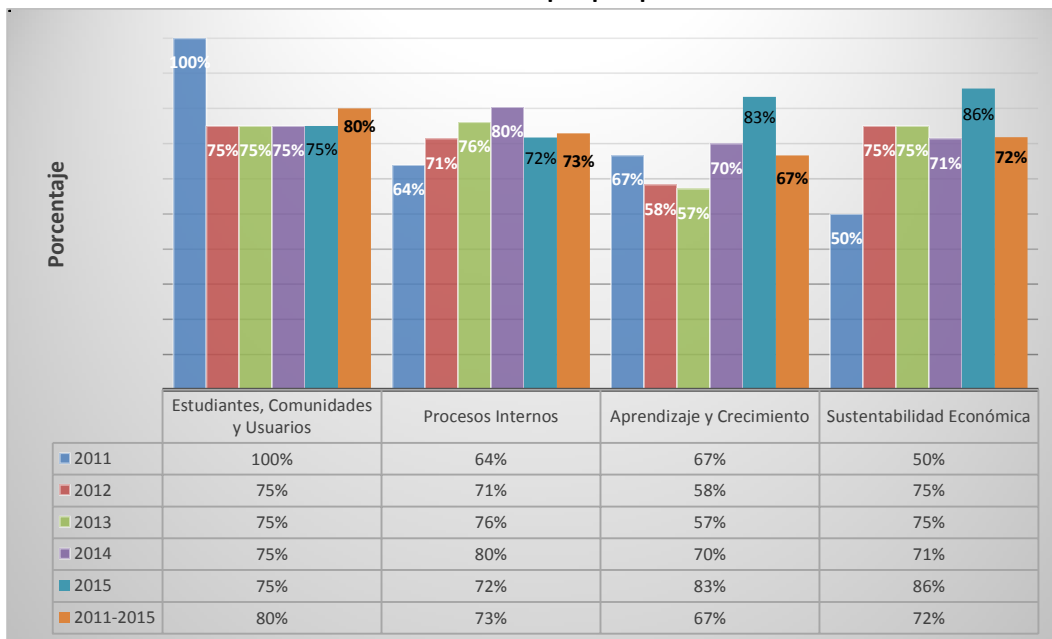
Indicadores plan ajustado 2011-2015

Sobre los resultados del PDEI 2011-2015, en adelante se señalan en base a un seguimiento con sistemas de “semáforos” que indican el nivel de cumplimiento, considerándose los logros (en verde), algunos de ellos cumplidos en forma sobresaliente, otros fueron deficitarios no logrando la meta propuesta (en rojo), pero avanzando con acciones correctivas hacia un cambio en esos resultados (en amarillo). El avance ha sido sostenido y equilibrado en los principales ámbitos, en el año 2015 se logra un 76% de cumplimiento, lo cual, implica un avance promedio de 72% en el periodo completo.

Gráfico N°1: Porcentaje de avance anual del PDEI. 2011-2015



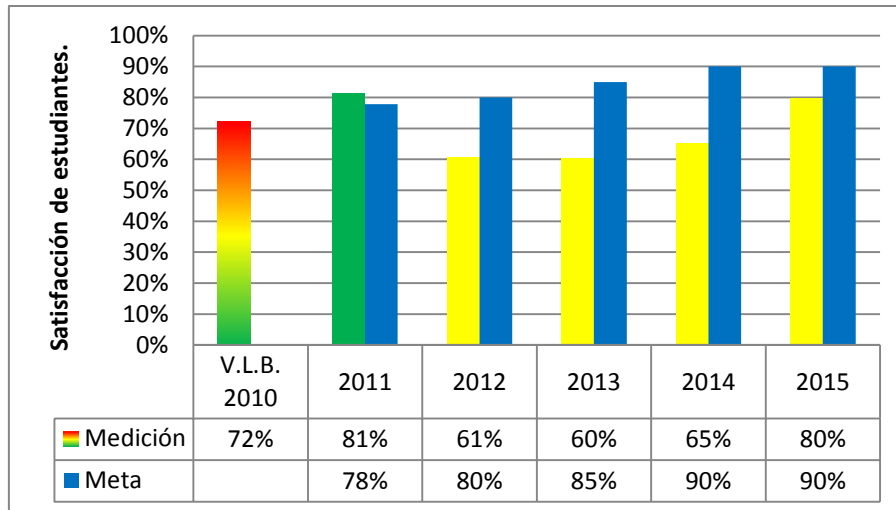
Gráfico N°2: Avance del PDEI por perspectiva. 2011-2015.



Dentro de los objetivos del plan se han logrado desempeños sobresalientes, superando largamente las metas en lograr montos externos para fines académicos (7.574% v/s 25% de la meta 2014), publicación indexada por año (88 v/s 50), entre otros. Las principales metas en que es necesario avanzar tiene que ver con: la carrera funcionaria y la integración de los sistemas de información.

Objetivo 1.1. Aumentar satisfacción de los estudiantes ante la formación que reciben y su desarrollo integral.

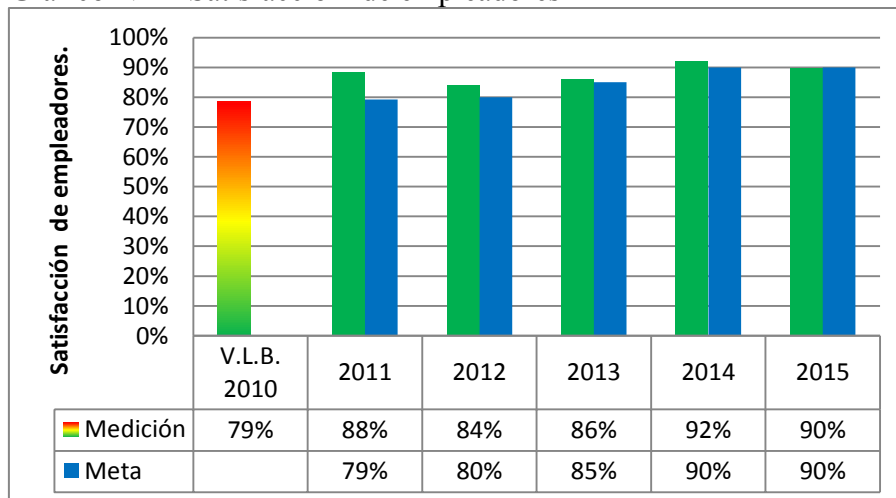
Gráfico N°1 “Satisfacción de estudiantes”



Fuente: Resultados encuesta de satisfacción aplicada a carreras en proceso de autoevaluación, DIRGECAL. Cálculos propios, Unidad de Planificación y Control de Gestión.-

Objetivo 1.2. Aumentar satisfacción de empleadores ante la formación de un estudiante UPLA.

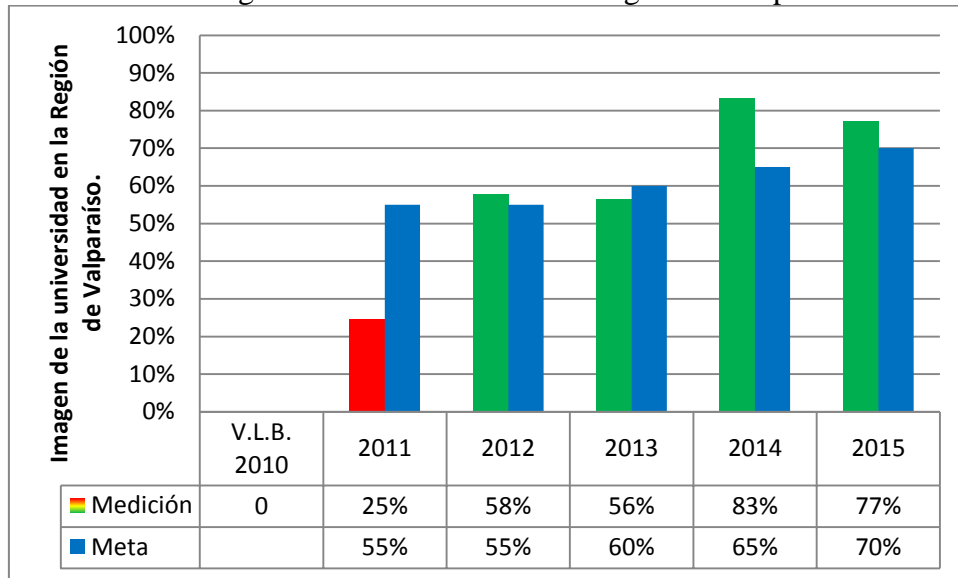
Gráfico N°2 “Satisfacción de empleadores”



Fuente: Resultados encuesta de satisfacción aplicada a carreras en proceso de autoevaluación, DIRGECAL. Cálculos propios, Unidad de Planificación y Control de Gestión.-

Objetivo 2.1. Posicionar y proyectar a la Universidad de Playa Ancha a nivel regional. (Región de Valparaíso)

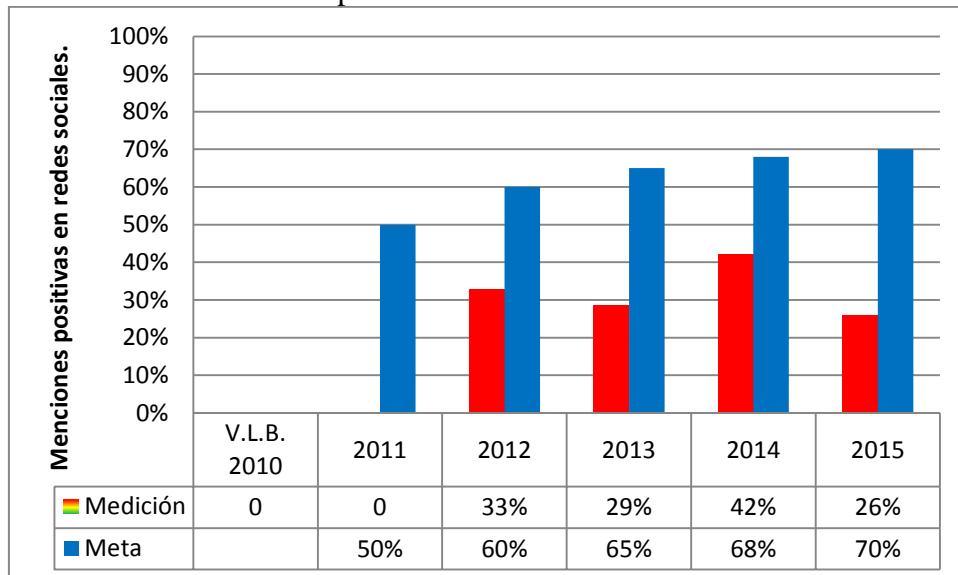
Gráfico N°3 “Imagen de la universidad en la Región de Valparaíso”



Fuente: Dirección General de Comunicaciones.-

Objetivo 2.2. Potenciar la imagen corporativa institucional.

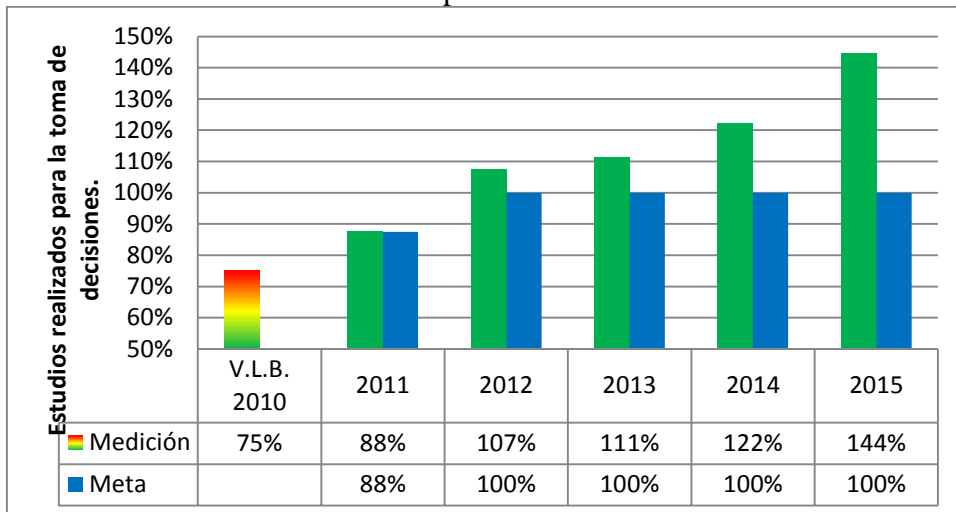
Gráfico N°4 “Menciones positivas en redes sociales”



Fuente: Dirección General de Comunicaciones.-

Objetivo 2.3. Optimizar la gestión institucional y la toma de decisiones a través de la integración de análisis estratégico en estos procesos.

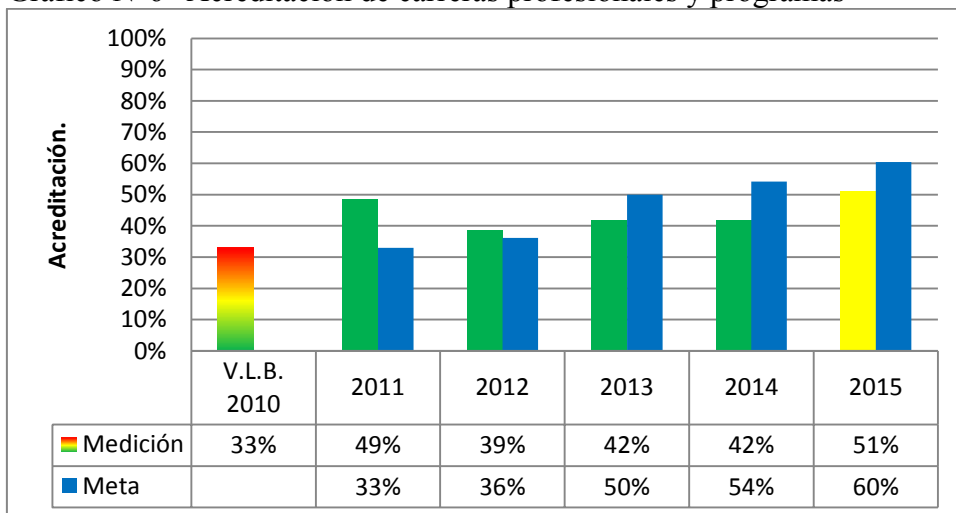
Gráfico N°5 “Estudios realizados para la toma de decisiones”



Fuente: Unidad de Análisis Institucional de Vicerrectoría de Desarrollo.-

Objetivo 2.4. Mejorar calidad de los procesos formativos de las carreras y/o programas impartidos.

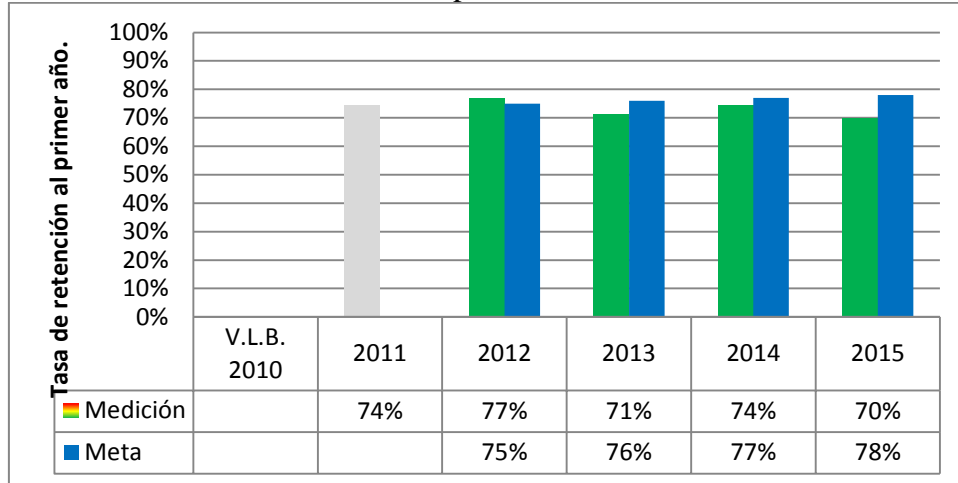
Gráfico N°6 “Acreditación de carreras profesionales y programas”



Fuente: Dirección General de Gestión de la Calidad.-

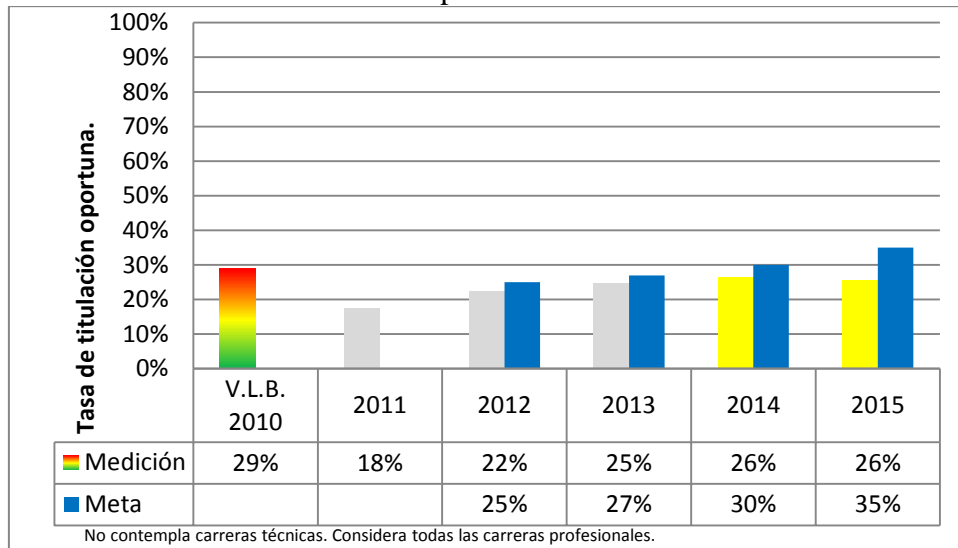
Objetivo 2.5 Fortalecer la formación de los estudiantes de pregrado.

Gráfico N°7 “Tasa de retención al primer año”



Fuente: Sistema AS400, Cálculos propios, Unidad de Análisis Institucional de Vicerrectoría de Desarrollo.-

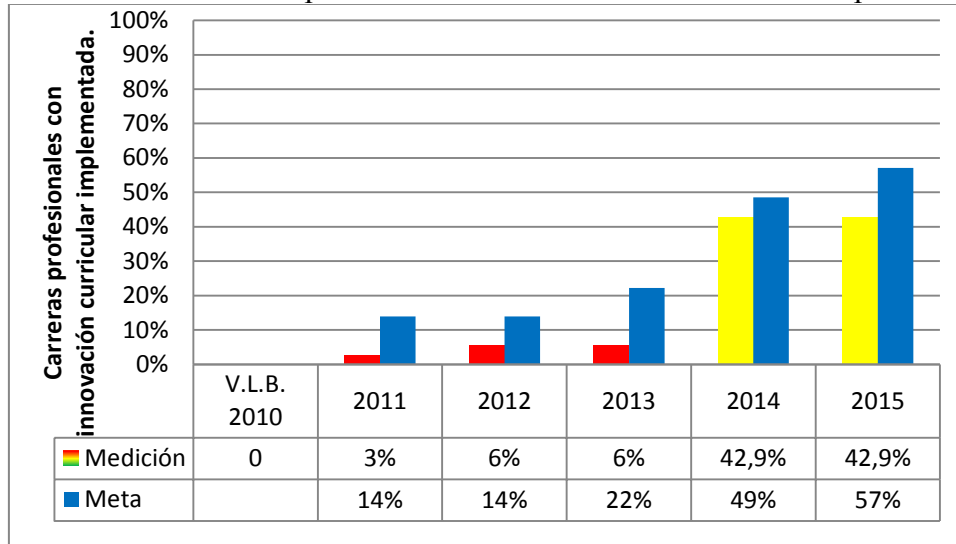
Gráfico N°8 “Tasa de titulación oportuna”



Fuente: Sistema AS400, Cálculos propios, Unidad de Análisis Institucional de Vicerrectoría de Desarrollo.-

Objetivo 2.6. Innovar curricularmente los procesos formativos de carreras y programas de la universidad, buscando pertinencia, eficacia y eficiencia de ellos.

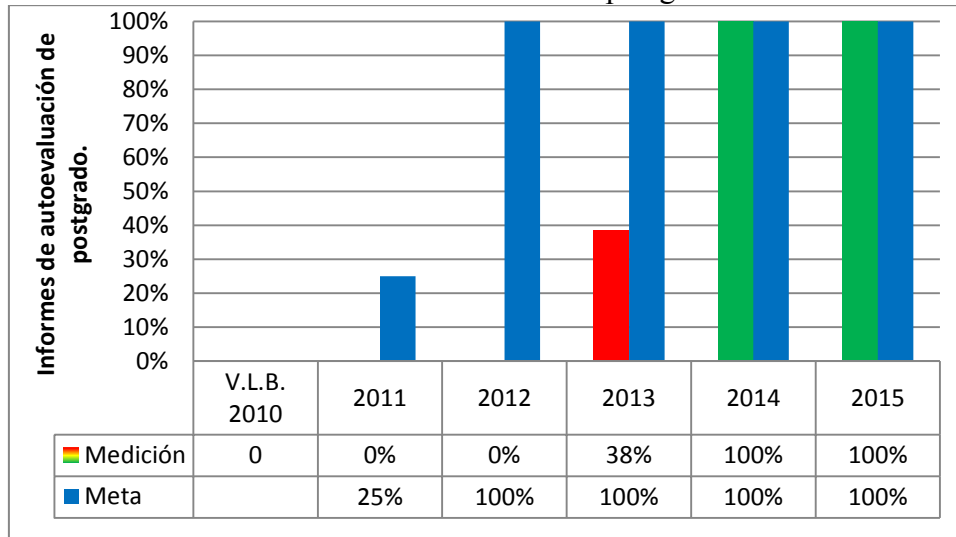
Gráfico N°9 “Carreras profesionales con innovación curricular implementada”



Fuente: Dirección de Innovación Curricular y Desarrollo Docente de Vicerrectoría Académica.-

Objetivo 2.7. Superar los desempeños académicos actuales en postgrado.

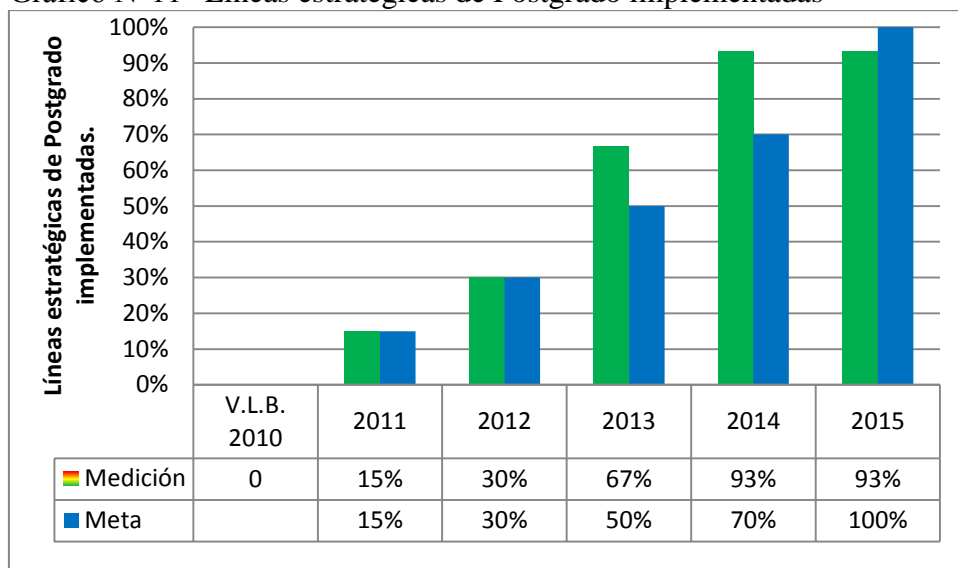
Gráfico N°10 “Informes de autoevaluación de postgrado”



Fuente: Dirección General de Postgrado de Vicerrectoría de Investigación, Postgrado e Innovación.-

Objetivo 2.8. Lograr un funcionamiento estratégico en postgrado.

Gráfico N°11 “Líneas estratégicas de Postgrado implementadas”



Fuente: Dirección de General de Postgrado de Vicerrectoría de Investigación, Postgrado e Innovación.-

Objetivo 2.9. Organizar la gestión en I+D+i y Creación Artística.

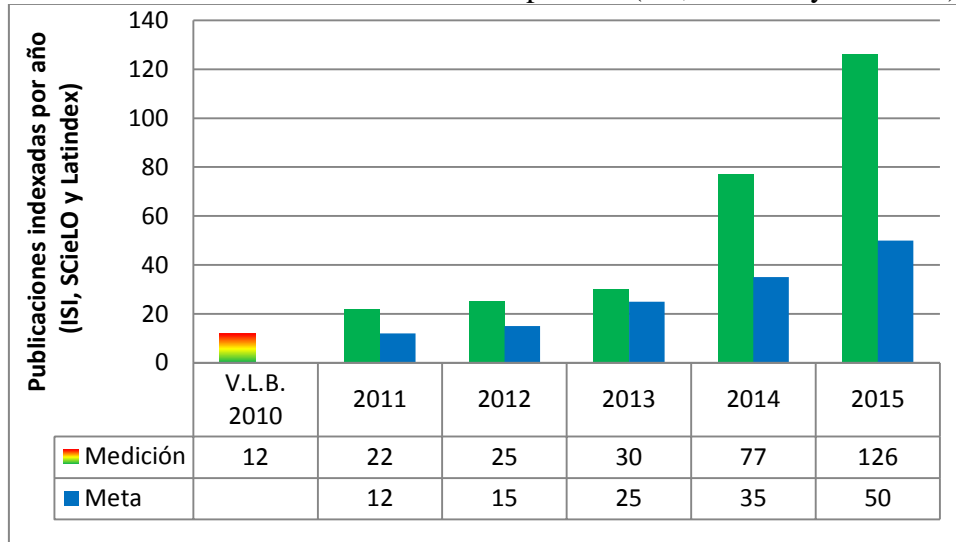
Tabla N°1 “Grado de diseño y formalización de nueva estructura de la Vicerrectoría de Investigación, Postgrado e Innovación”

	V.L.B. 2010	2011	2012	2013	2014	2015
Medición	Estructura diseñada.	Formalizada nueva estructura VIPEI a través de políticas, normas, planificación, y reglamento.	Cumplido	Cumplido	Se ha completado el modelo organizacional (Cumplido).	Se ha completado el modelo organizacional (Cumplido).
Meta		Políticas, normas, reglamentos y sistema de planificación institucionalizados.	Staff completo.	Evaluación de equipos y procesos.	Ajuste estructural y funcional.	En pleno funcionamiento

Fuente: Vicerrectoría de Investigación, Postgrado e Innovación.-

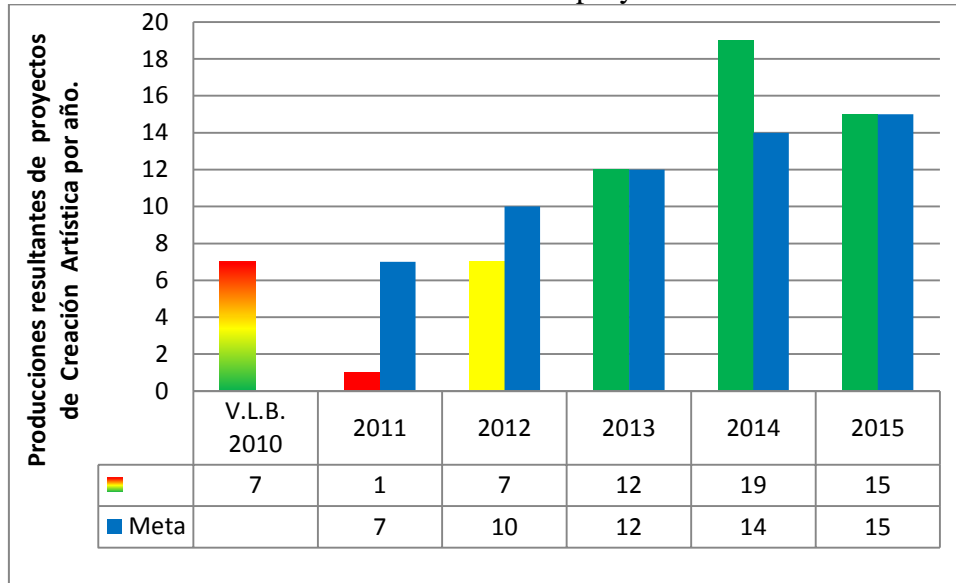
Objetivo 2.10. Aumentar la productividad en I+D+i y Creación Artística.

Gráfico N°12 “Publicaciones indexadas por año (ISI, SCieLO y Latindex)”



Fuente: Dirección de General de Investigación de Vicerrectoría de Investigación, Postgrado e Innovación.-

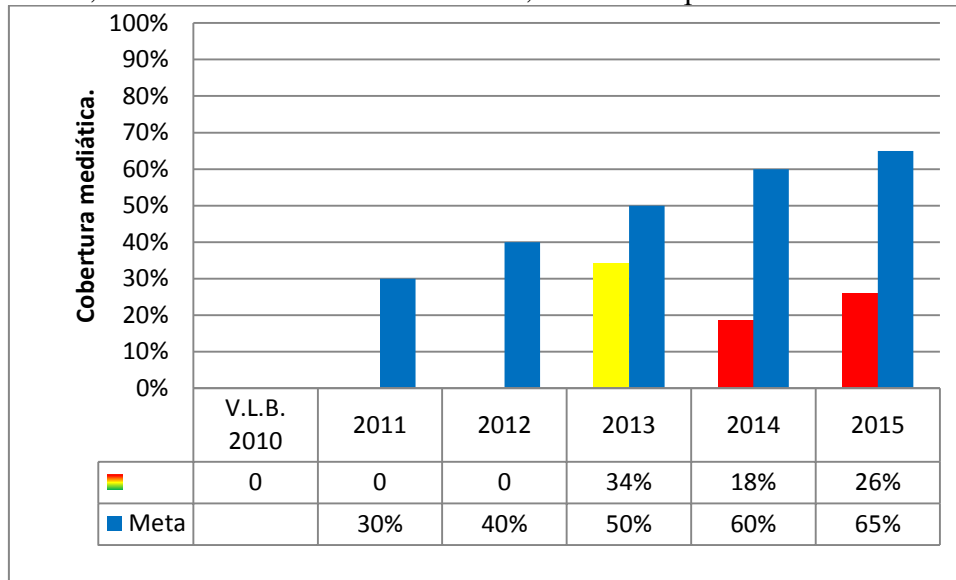
Gráfico N°13 “Producciones resultantes de proyectos de Creación Artística por año”



Fuente: Dirección de General de Investigación de Vicerrectoría de Investigación, Postgrado e Innovación.-

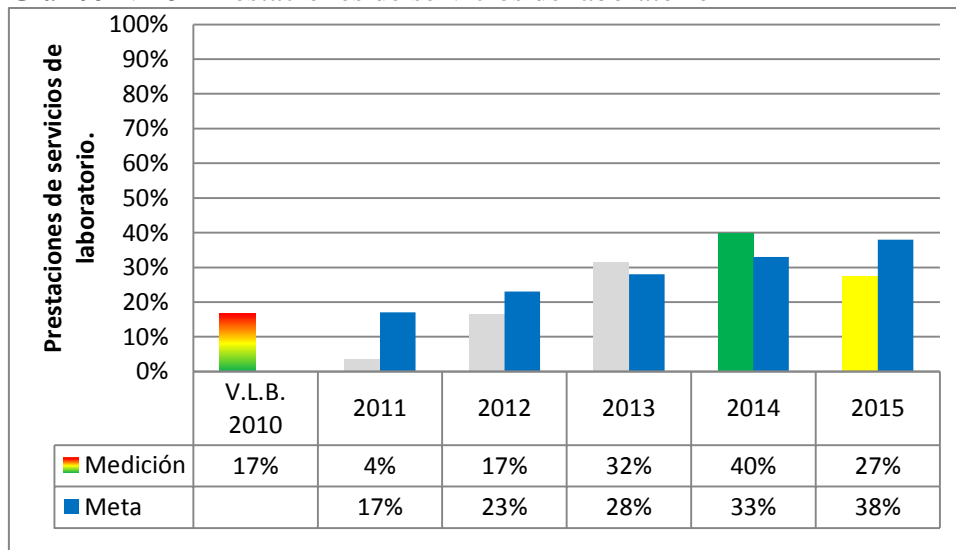
Objetivo 2.11. Organizar la gestión de vinculación con el medio de manera estratégica para incrementar su impacto en la comunidad y sociedad en general.

Gráfico N°14 “Cobertura mediática de las actividades de extensión y vinculación con el medio, tanto académicas como artísticas, efectuadas por la institución”



Fuente: Dirección General de Comunicaciones.-

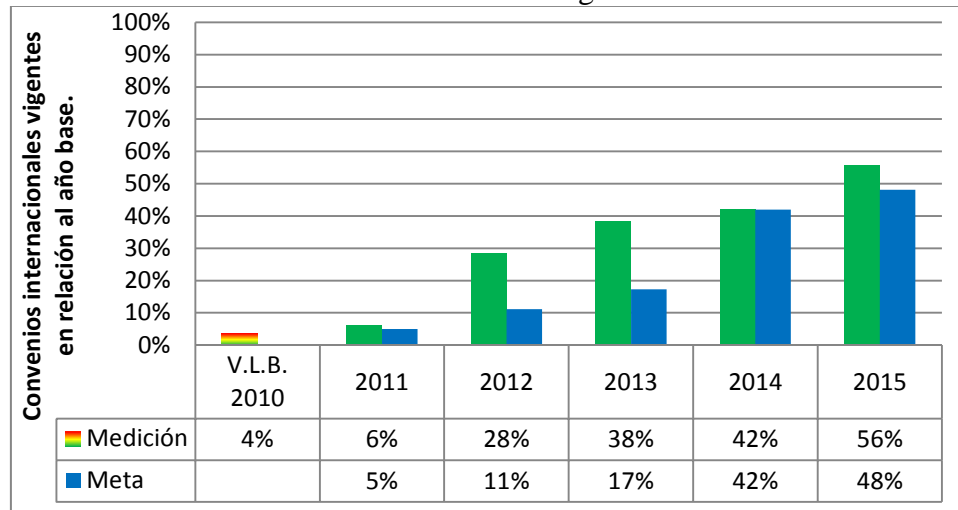
Gráfico N°15 “Prestaciones de servicios de laboratorio”



Fuente: Laboratorio de Análisis de Vicerrectoría de Administración y Finanzas.-

Objetivo 2.12. Generar redes y alianzas que impacten en la aplicación de políticas institucionales y cumplimiento de la misión de la universidad.

Gráfico N°16 “Convenios internacionales vigentes en relación al año base”



Fuente: Dirección General de Vínculos Internacionales.-

Objetivo 2.13. Gestionar y concretar nuevos estatutos institucionales.

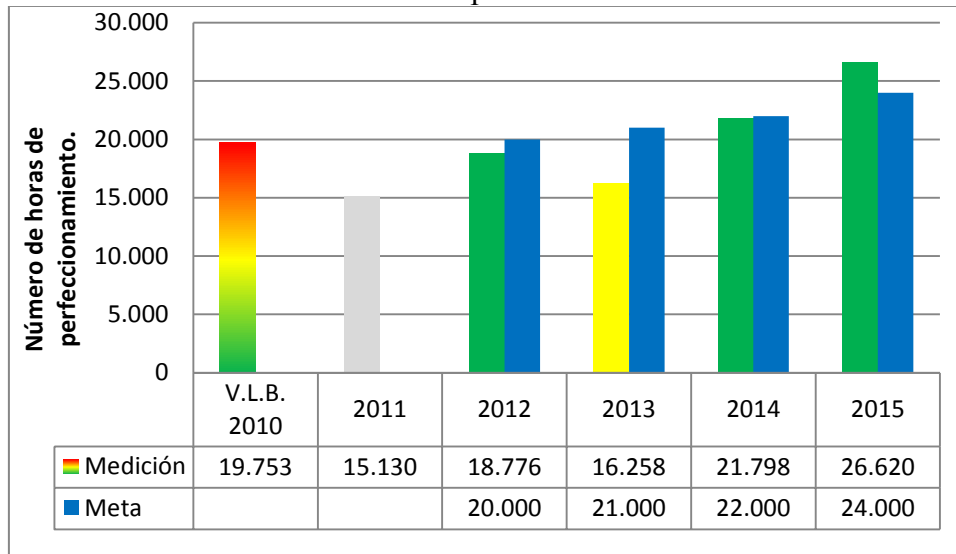
Tabla N°2 “Grado de avance de nuevos estatutos institucionales”

	V.L.B. 2010	2011	2012	2013	2014	2015
Medición	Propuestas formuladas	En reformulación a nivel triestamental	Cumplida (2 propuestas + 2 anteriores)	Realizado	Realizado	Realizado
Meta		Levantamiento de propuestas formuladas	Formulación	Formulación y socialización	100% gestionada	100% gestionada

Fuente: Vicerrectoría de Desarrollo.-

Objetivo 2.14. Profesionalizar el estamento no académico de acuerdo a los requerimientos para una gestión institucional de calidad.

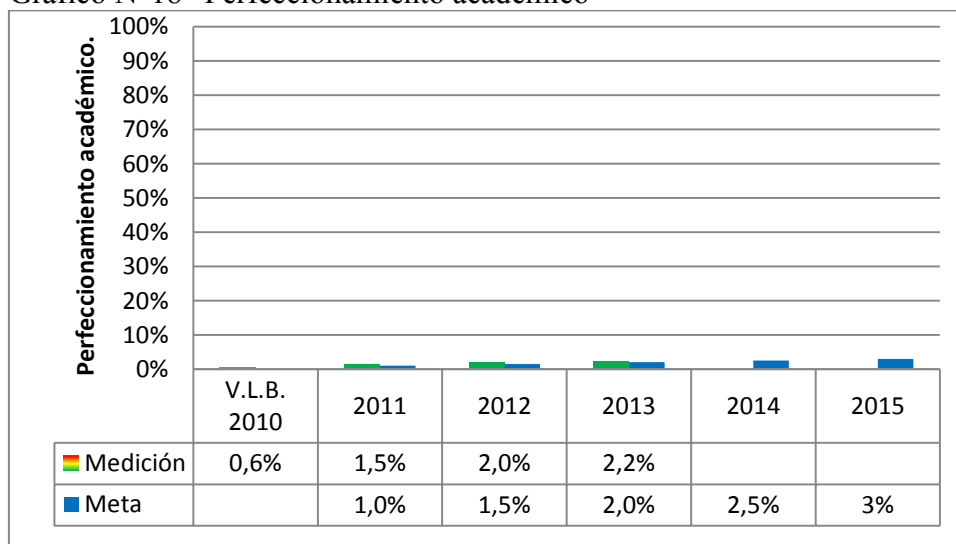
Gráfico N°17 “Número de horas de perfeccionamiento”



Fuente: Bases de Datos de Recursos Humanos de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Cálculos propios Unidad de Planificación y Control de Gestión de Vicerrectoría de Desarrollo.-

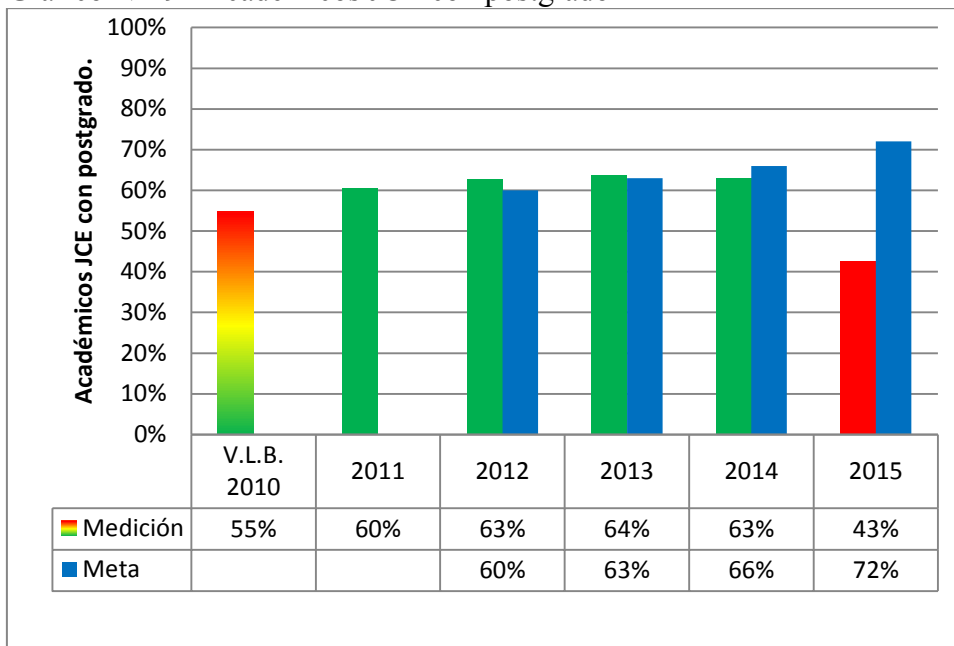
Objetivo 2.15. Estimular la carrera académica como crecimiento y desarrollo permanente del capital humano académico, el desarrollo disciplinario y de su labor docente.

Gráfico N°18 “Perfeccionamiento académico”



Fuente: Bases de Datos Auditoría Académica.-

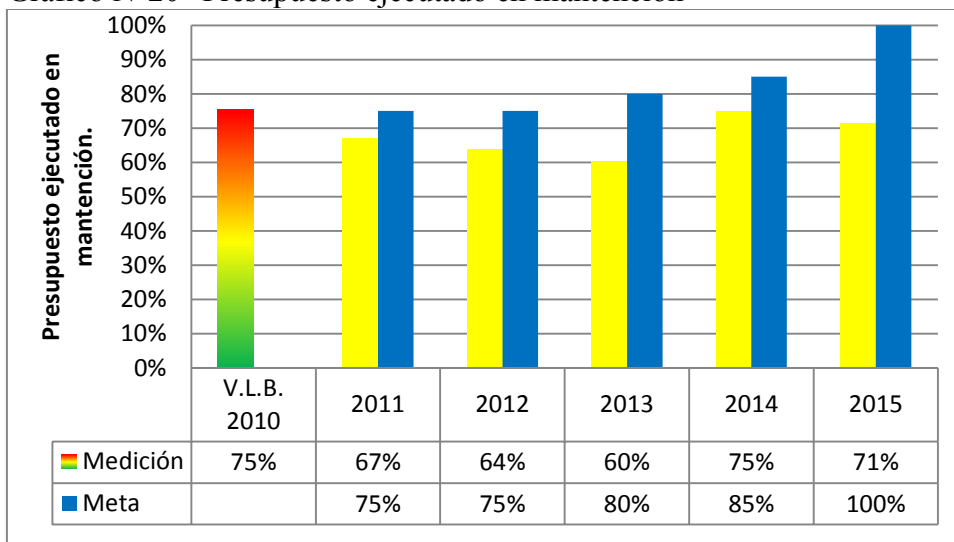
Gráfico N°19 “Académicos JCE con postgrado”



Fuente: Bases de Datos de Recursos Humanos de Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Cálculos propios, Unidad de Análisis Institucional de Vicerrectoría de Desarrollo.-

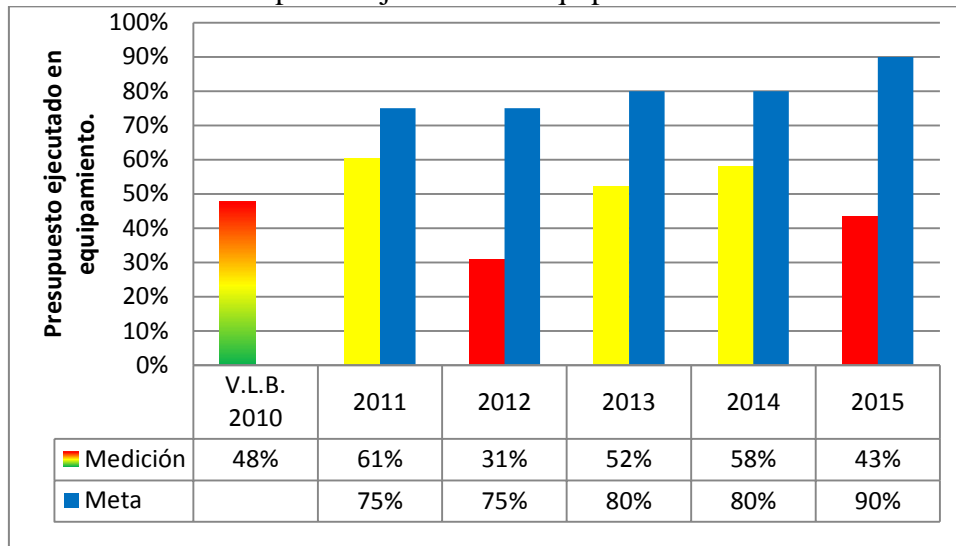
Objetivo 2.16. Gestionar efectivamente la infraestructura y el equipamiento institucional.

Gráfico N°20 “Presupuesto ejecutado en mantención”



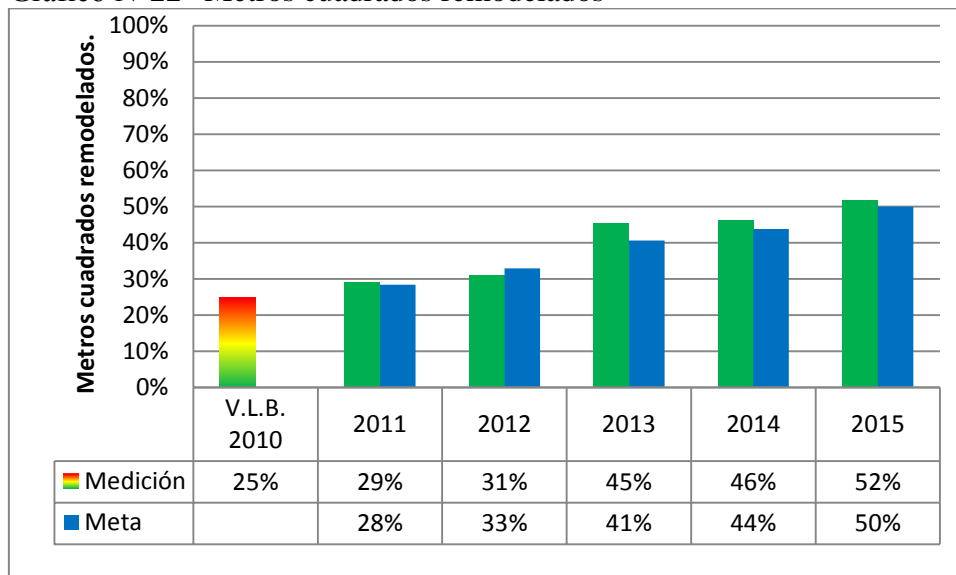
Fuente: Reportes extraídos de AS400, validados posteriormente con decretos de balance presupuestario. Cálculos propios Unidad de Planificación y Control de Gestión de Vicerrectoría de Desarrollo.-

Gráfico N°21 “Presupuesto ejecutado en equipamiento”



Fuente: Reportes extraídos de AS400, validados posteriormente con decretos de balance presupuestario. Cálculos propios Unidad de Planificación y Control de Gestión de Vicerrectoría de Desarrollo.-

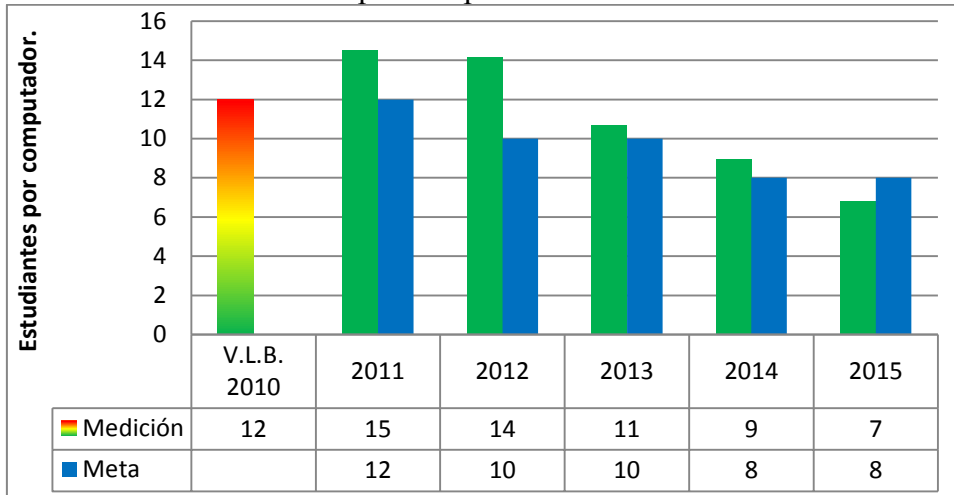
Gráfico N°22 “Metros cuadrados remodelados”



Fuente: Dirección General de Infraestructura de Vicerrectoría de Administración y Finanzas.-

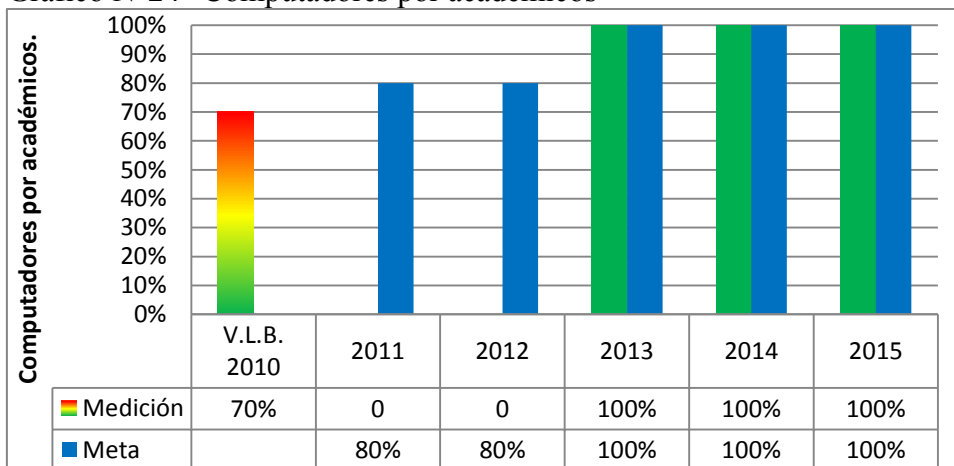
Objetivo 2.17. Gestionar efectivamente las TIC de impacto en la formación y la gestión.

Gráfico N°23 “Estudiantes por computador”



Fuente: Dirección General de Informática de Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Unidad de Análisis Institucional de Vicerrectoría de Desarrollo.-

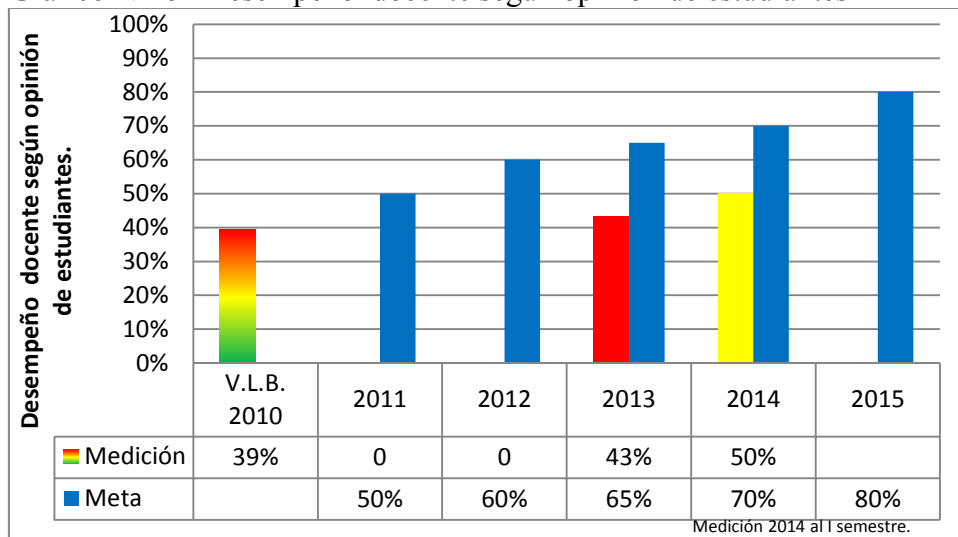
Gráfico N°24 “Computadores por académicos”



Fuente: Dirección General de Informática de Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Unidad de Análisis Institucional de Vicerrectoría de Desarrollo.-

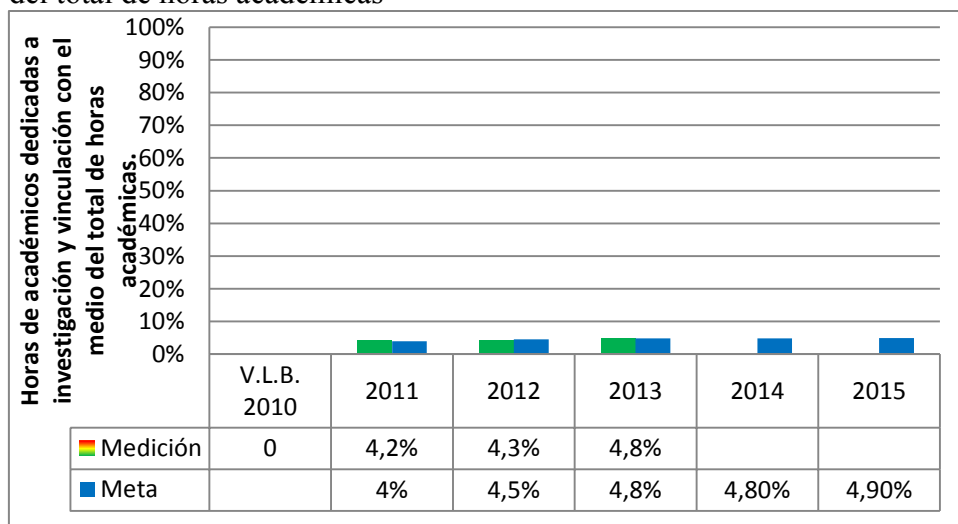
Objetivo 3.1. Lograr un sello académico consolidado.

Gráfico N°25 “Desempeño docente según opinión de estudiantes”



Fuente: Dirección General de Pregrado de Vicerrectoría Académica. Base de datos encuesta On line aplicada a estudiantes año 2014 I semestre. Cálculos propios Unidad de Planificación y Control de Gestión de Vicerrectoría de Desarrollo.-

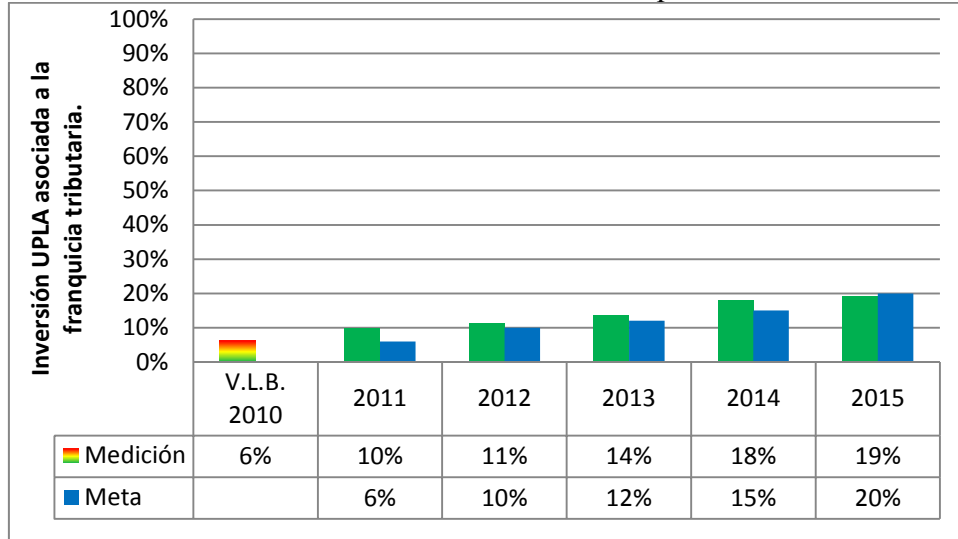
Gráfico N°26 “Horas de académicos dedicadas a investigación y vinculación con el medio del total de horas académicas”



Fuente: Base de datos de Auditoría Académica de Vicerrectoría Académica. Cálculos propios Unidad de Planificación y Control de Gestión de Vicerrectoría de Desarrollo.-

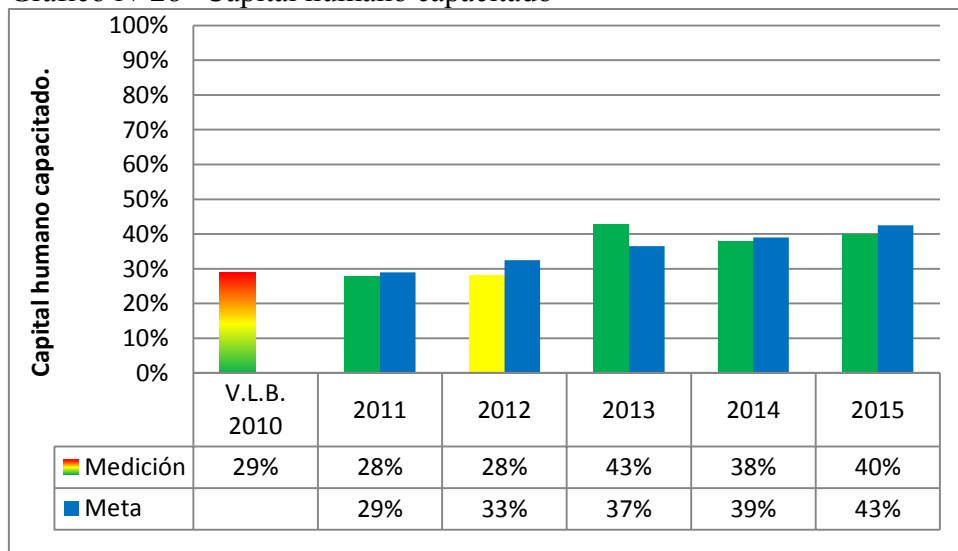
Objetivo 3.2. Optimizar uso de recursos de capacitación que impacte en las brechas existentes en capacidades, habilidades y desarrollo personal del capital humano.

Gráfico N°27 “Inversión UPLA asociada a la franquicia tributaria”



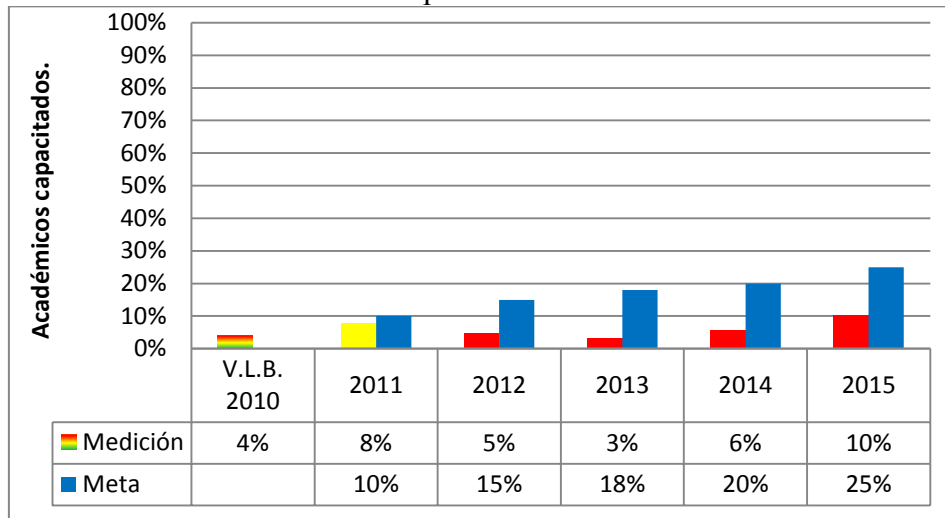
Fuente: Recursos Humanos de Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Cálculos propios de Planificación y Control de Gestión de Vicerrectoría de Desarrollo.-

Gráfico N°28 “Capital humano capacitado”



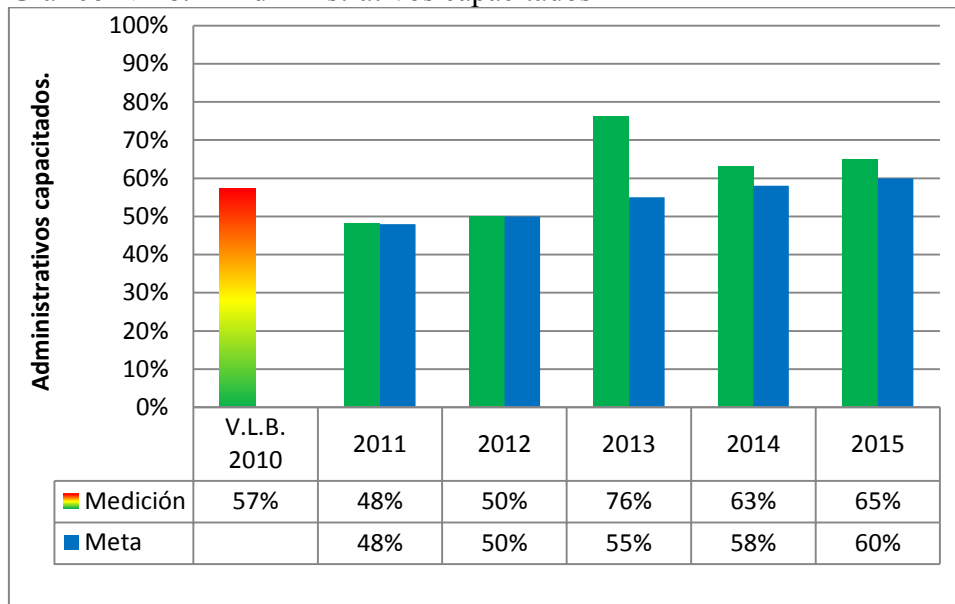
Fuente: Recursos Humanos de Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Cálculos propios de Planificación y Control de Gestión de Vicerrectoría de Desarrollo.-

Gráfico N°28.1 “Académicos capacitados”



Fuente: Recursos Humanos de Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Cálculos propios de Planificación y Control de Gestión de Vicerrectoría de Desarrollo.-

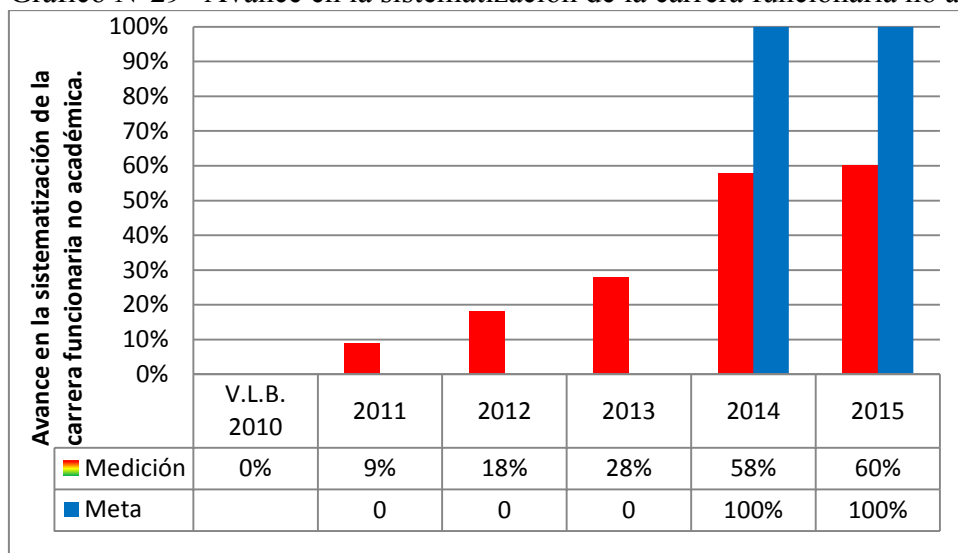
Gráfico N°28.2 “Administrativos capacitados”



Fuente: Recursos Humanos de Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Cálculos propios de Planificación y Control de Gestión de Vicerrectoría de Desarrollo.-

Objetivo 3.3. Consolidar la carrera de funcionarios no académicos de la universidad.

Gráfico N°29 “Avance en la sistematización de la carrera funcionaria no académica”



Fuente: Recursos Humanos de Vicerrectoría de Administración y Finanzas.-

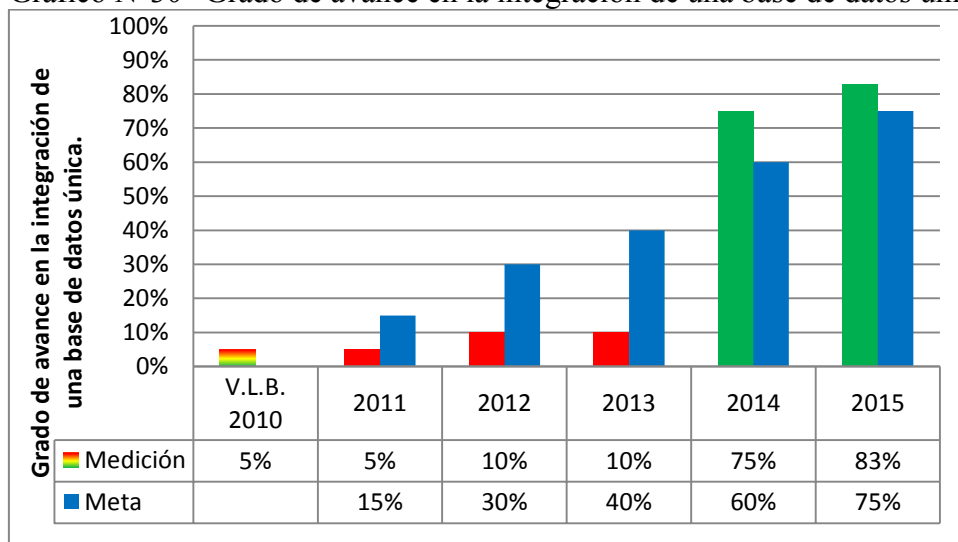
Tabla N°3 “Avance en la sistematización de la carrera funcionaria no académica”

	V.L.B. 2010	2011	2012	2013	2014	2015
Medición	0%	9%	18%	28%	58%	60%
Meta		Calificaciones al día	En sistematización	En sistematización	100%	100%

Fuente: Recursos Humanos de Vicerrectoría de Administración y Finanzas.-

Objetivo 3.4. Lograr un sistema integrado de información académica y administrativa.

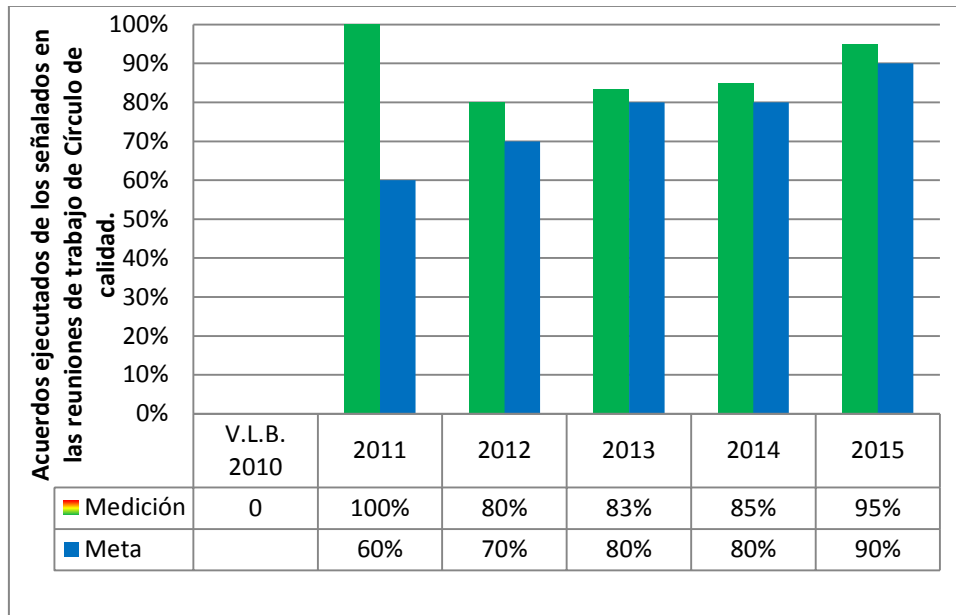
Gráfico N°30 “Grado de avance en la integración de una base de datos única”



Fuente: Dirección General de Informática de Vicerrectoría de Administración y Finanzas.-

Objetivo 3.5. Aumentar el trabajo en equipo en todos los niveles de la institución.

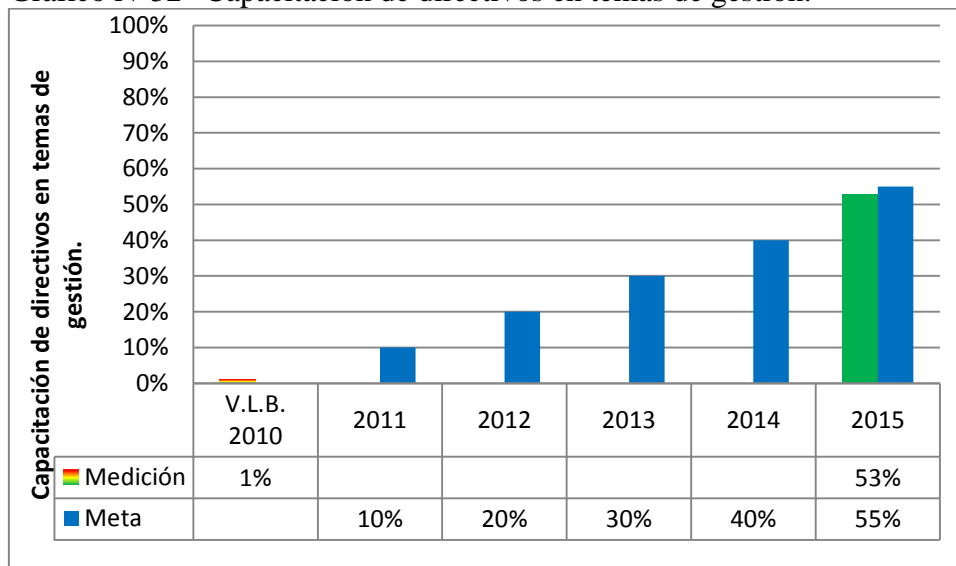
Gráfico N°31 “Acuerdos ejecutados de los señalados en las reuniones de trabajo de Círculo de calidad”



Fuente: Círculo de calidad.-

Objetivo 3.6. Incrementar las competencias de los directivos en: liderazgo, capacidades de gestión integral y comunicación.

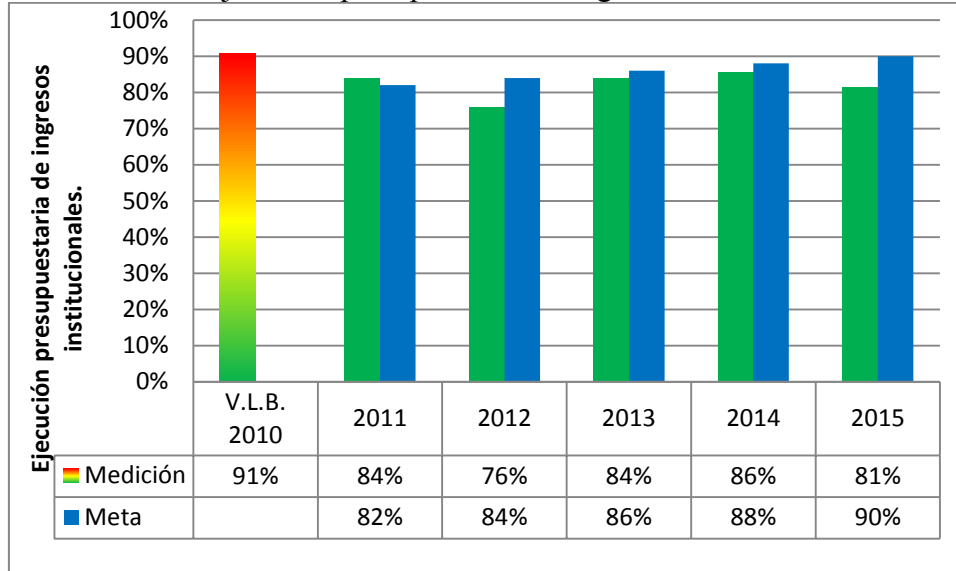
Gráfico N°32 “Capacitación de directivos en temas de gestión.”



Fuente: Recursos Humanos de Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Cálculos propios de Planificación y Control de Gestión de Vicerrectoría de Desarrollo.-

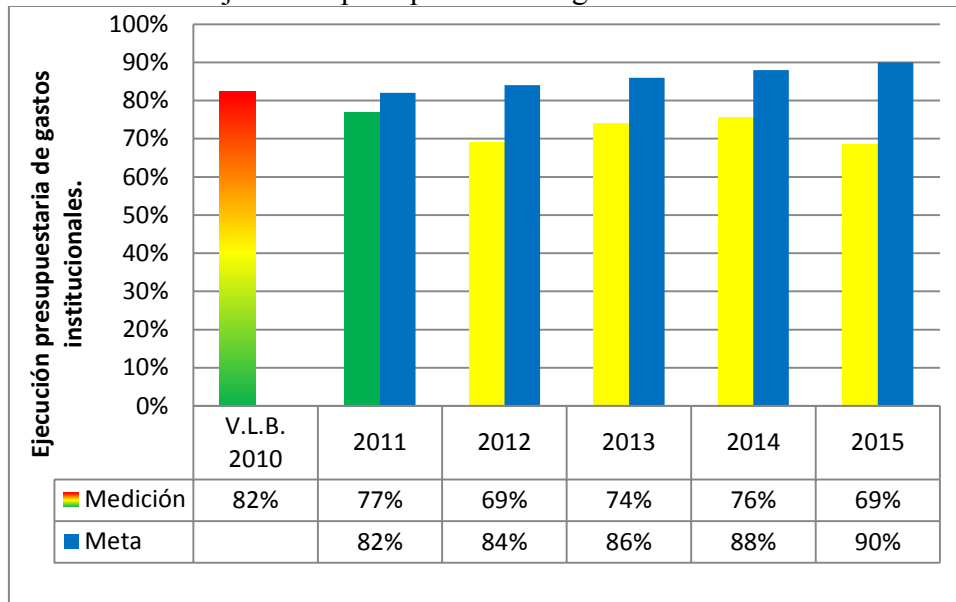
Objetivo 4.1 Mejorar la capacidad de la universidad para cubrir todos los costos en que incurre para la prestación de sus servicios.

Gráfico N°33 “Ejecución presupuestaria de ingresos institucionales”



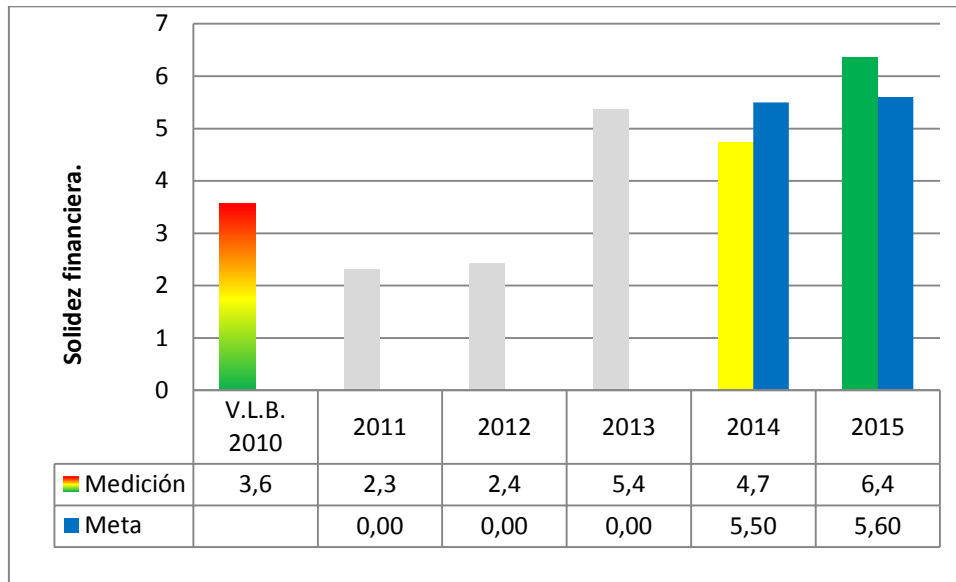
Fuente: Reportes extraídos de AS400, validados posteriormente con decretos de balance presupuestario. Cálculos propios Unidad de Planificación y Control de Gestión de Vicerrectoría de Desarrollo.-

Gráfico N°34 “Ejecución presupuestaria de gastos institucionales”



Fuente: Reportes extraídos de AS400, validados posteriormente con decretos de balance presupuestario. Cálculos propios Unidad de Planificación y Control de Gestión de Vicerrectoría de Desarrollo.-

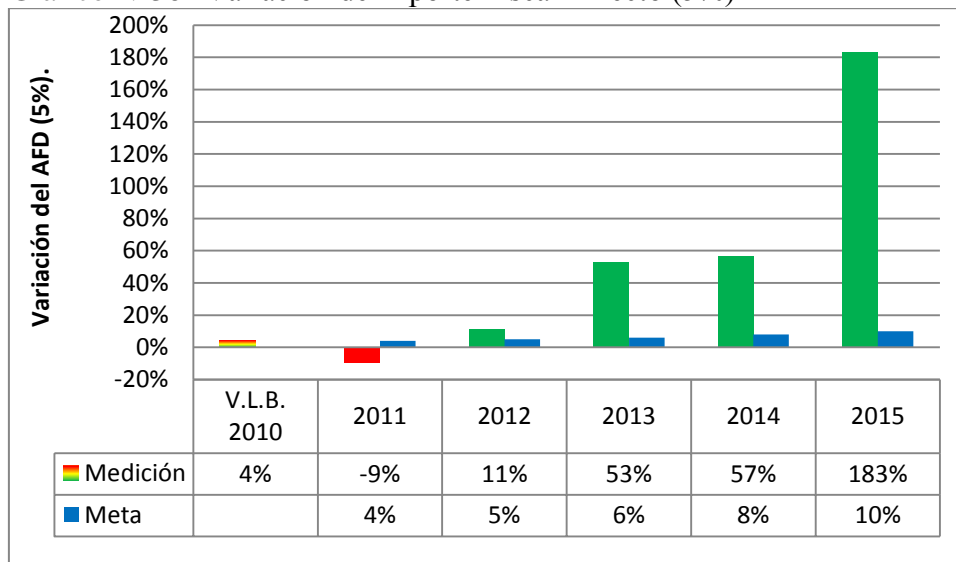
Gráfico N°35 “Solidez financiera”



Fuente: Balances auditados de Dirección General de Finanzas y Presupuesto de Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Cálculos propios, Unidad de Planificación y Control de Gestión de Vicerrectoría de Desarrollo.-

Objetivo 4.2. Lograr mayor aporte del Estado. Incremento del AFD.

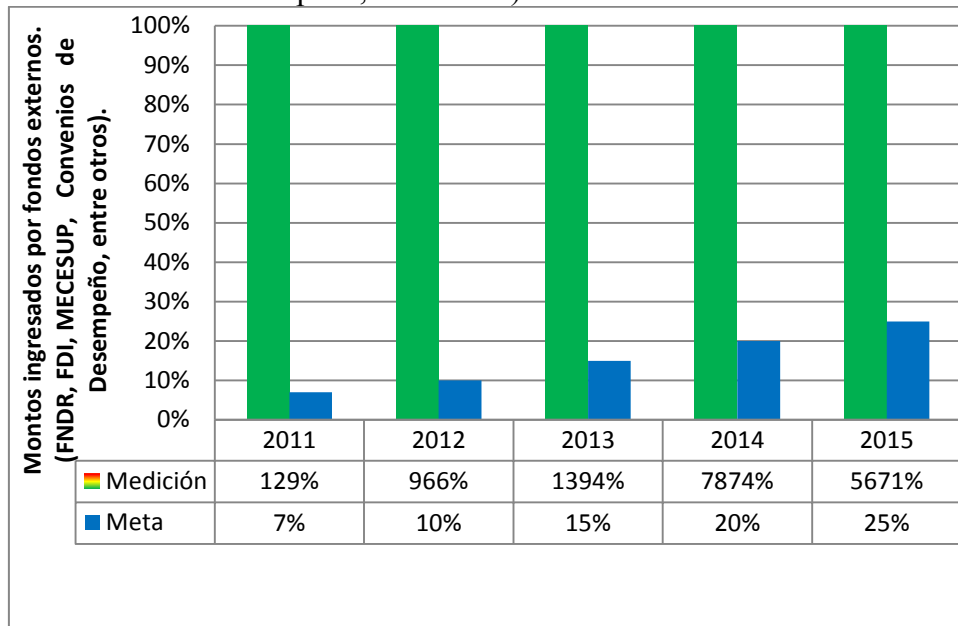
Gráfico N°36 “Variación del Aporte Fiscal Directo (5%)”



Fuente: Decretos Aporte Fiscal Directo.-

Objetivo 4.3. Aumentar montos que ingresan a la universidad a través de fondos externos. (\$)

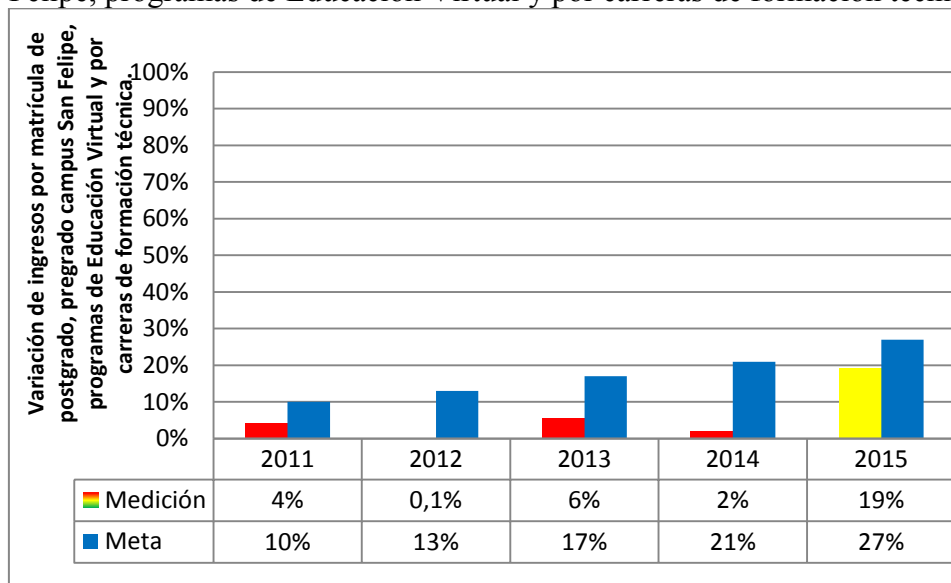
Gráfico N°37 “Montos ingresados por fondos externos. (FNDR, FDI, MECESUP, Convenios de Desempeño, entre otros)”



Fuente: Área de Gestión de Proyectos de Vicerrectoría de Desarrollo.-

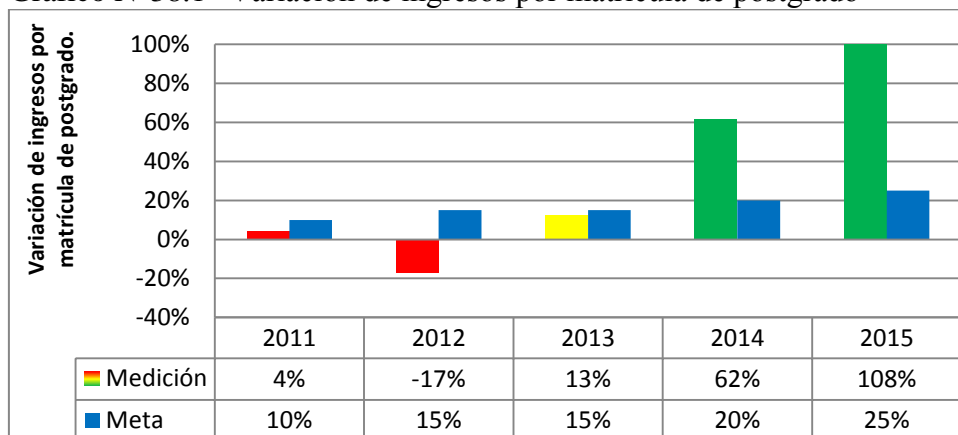
Objetivo 4.4. Lograr mayores ingresos a través del incremento de la matrícula de postgrado, pregrado campus San Felipe y Educación Virtual.

Gráfico N°38 “Variación de ingresos por matrícula de postgrado, pregrado campus San Felipe, programas de Educación Virtual y por carreras de formación técnica”



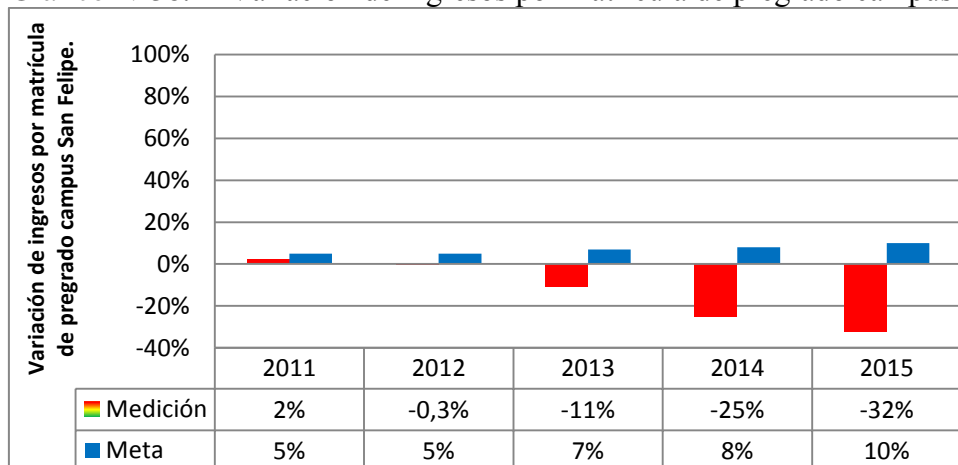
Fuente: Sistema AS400, aranceles. Cálculos propios, Unidad de Análisis Institucional de Vicerrectoría de Desarrollo.-

Gráfico N°38.1 “Variación de ingresos por matrícula de postgrado”



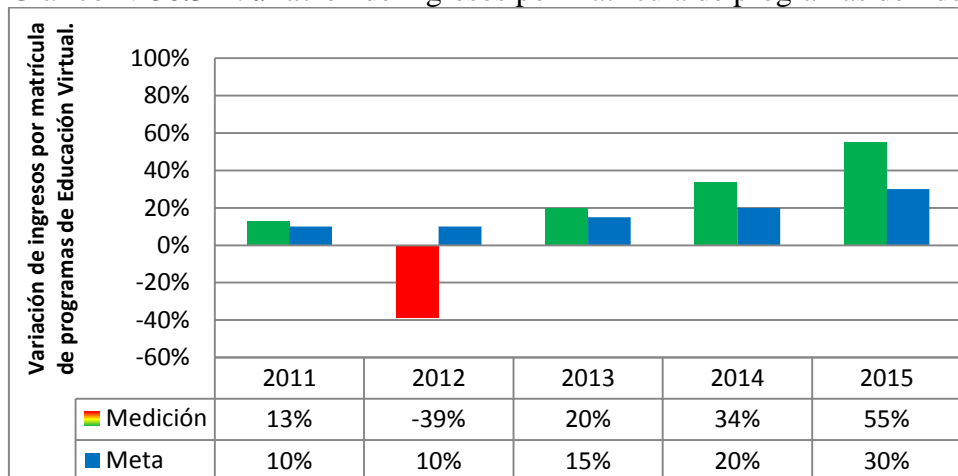
Fuente: Sistema AS400, aranceles. Cálculos propios, Unidad de Análisis Institucional de Vicerrectoría de Desarrollo.-

Gráfico N°38.2 “Variación de ingresos por matrícula de pregrado campus San Felipe”



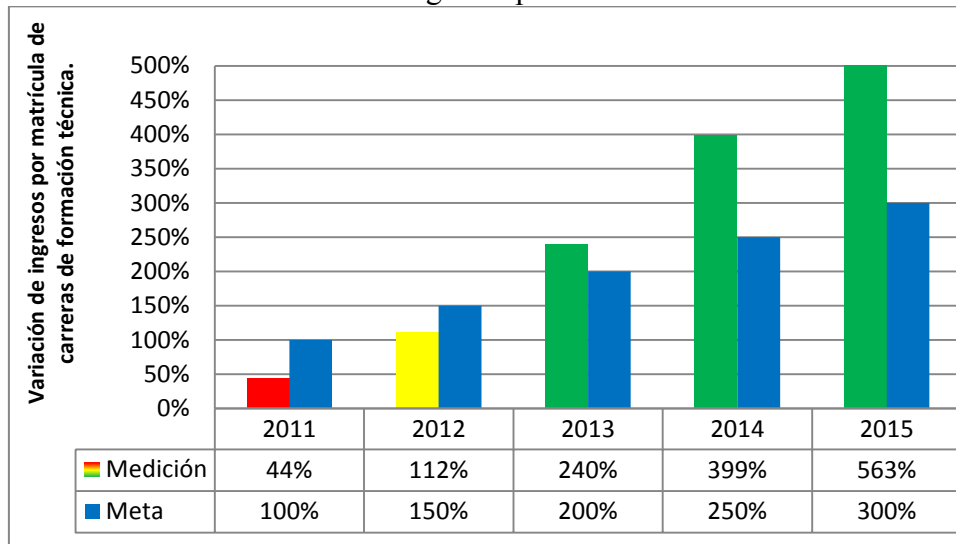
Fuente: Sistema AS400, aranceles. Cálculos propios, Unidad de Análisis Institucional de Vicerrectoría de Desarrollo.-

Gráfico N°38.3 “Variación de ingresos por matrícula de programas de Educación Virtual”



Fuente: Sistema AS400, aranceles. Cálculos propios, Unidad de Análisis Institucional de Vicerrectoría de Desarrollo.-

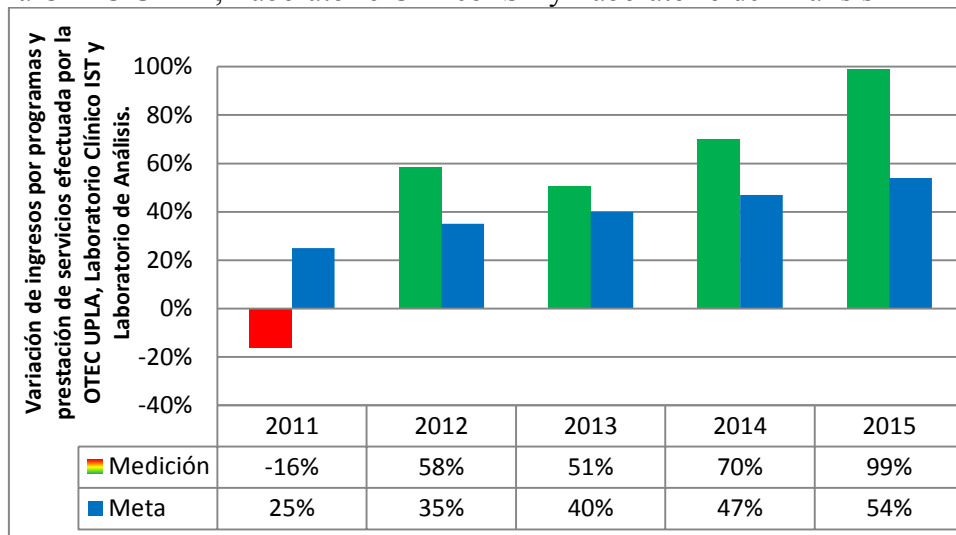
Gráfico N°38.4 “Variación de ingresos por matrícula de carreras de formación técnica”



Fuente: Sistema AS400, aranceles. Cálculos propios, Unidad de Análisis Institucional de Vicerrectoría de Desarrollo.-

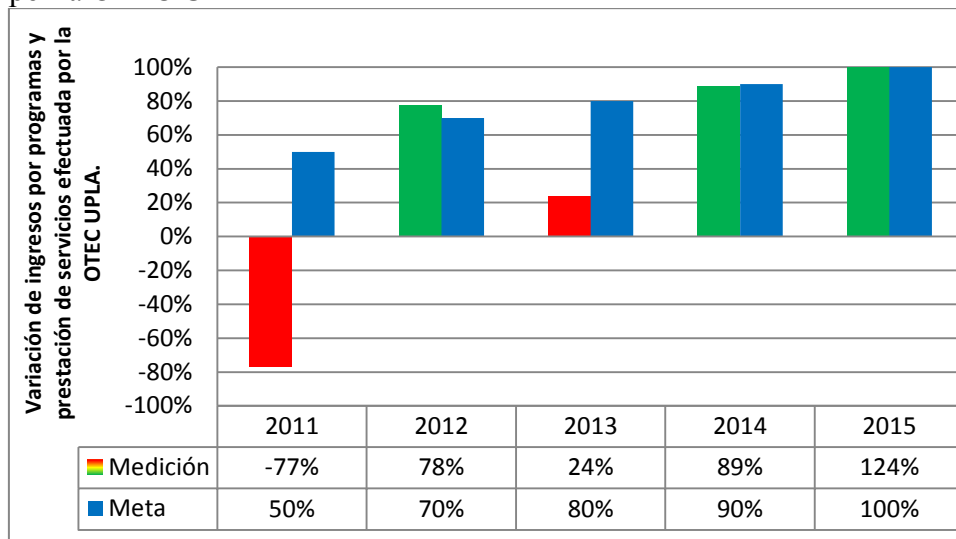
Objetivo 4.5. Lograr mayores ingresos a través del incremento de prestación de servicios.

Gráfico N°39 “Variación de ingresos por programas y prestación de servicios efectuada por la OTEC UPLA, Laboratorio Clínico IST y Laboratorio de Análisis”



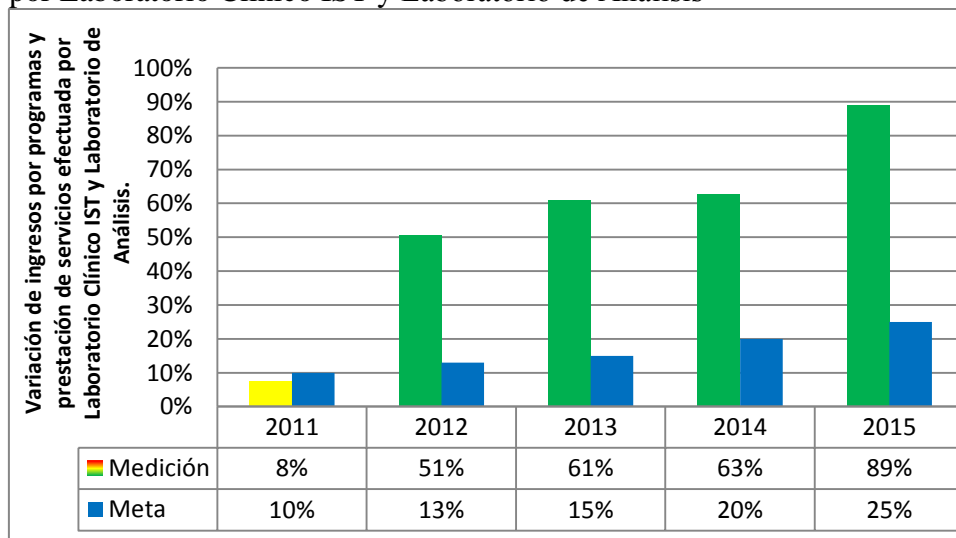
Fuente: Reportes de Departamento de Contabilidad de Dirección General de Finanzas y Presupuesto de VAF. Cálculos propios Unidad de Planificación y Control de Gestión de Vicerrectoría de Desarrollo.-

Gráfico N°39.1 “Variación de ingresos por programas y prestación de servicios efectuada por la OTEC UPLA”



Fuente: Reportes de Departamento de Contabilidad de Dirección General de Finanzas y Presupuesto de VAF. Cálculos propios Unidad de Planificación y Control de Gestión de Vicerrectoría de Desarrollo.-

Gráfico N°39.2 “Variación de ingresos por programas y prestación de servicios efectuada por Laboratorio Clínico IST y Laboratorio de Análisis”



Fuente: Reportes de Departamento de Contabilidad de Dirección General de Finanzas y Presupuesto de VAF. Cálculos propios Unidad de Planificación y Control de Gestión de Vicerrectoría de Desarrollo.-

Anexo

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Nº Ind.	Nombre corto INDICADOR		V.L.B. 2010	2011	2012	2013	2014	2015
	4.4.1	Variación de ingresos por matrícula de postgrado, pregrado campus San Felipe, programas de Educación Virtual y por carreras de formación técnica.	Medición	2.003.113.611	4%	0,1%	6%	2%	19%
			Meta		10%	13%	17%	21%	27%
4.4. Lograr mayores ingresos a través del incremento de la matrícula de postgrado, pregrado campus San Felipe y Educación Virtual.	4.4.1.1	Variación de ingresos por matrícula de postgrado	Medición	267.778.553	4%	-17%	13%	62%	108%
			Meta		10%	15%	15%	20%	25%
	4.4.1.2	Variación de ingresos por matrícula de pregrado campus San Felipe.	Medición	1.515.893.759	2%	-0,3%	-11%	-25%	-32%
			Meta		5%	5%	7%	8%	10%
	4.4.1.3	Variación de ingresos por programas de Educación Virtual.	Medición	128.408.600	13%	-39%	20%	34%	55%
			Meta		10%	10%	15%	20%	30%
	4.4.1.4	Variación de ingresos por matrícula de carreras de formación técnica.	Medición	91.032.699	44%	112%	240%	399%	563%
			Meta		100%	150%	200%	250%	300%

Fuente: Sistema AS400, aranceles. Cálculos propios, Unidad de Análisis Institucional de Vicerrectoría de Desarrollo.-

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Nº Ind.	Nombre corto INDICADOR		V.L.B. 2010	2011	2012	2013	2014	2015
4.5. Lograr mayores ingresos a través del incremento de prestación de servicios.	4.5.1	Variación de ingresos por programas y prestación de servicios efectuada por la OTEC UPLA, Laboratorio Clínico IST y Laboratorio de Análisis.	Medición	388.923.980	-16%	58%	51%	70%	99%
			Meta		25%	35%	40%	47%	54%
	4.5.1.1	Variación de ingresos por programas y prestación de servicios efectuada por la OTEC UPLA	Medición	\$ 10.741.733	-77%	78%	24%	89%	124%
			Meta		50%	70%	80%	90%	100%
	4.5.1.2	Variación de ingresos por prestación de Servicios del Laboratorio Clínico IST y Laboratorio de Análisis	Medición	\$ 278.82.247	8%	51%	61%	63%	89%
			Meta		10%	13%	15%	20%	25%

Fuente: Reportes de Departamento de Contabilidad de Dirección General de Finanzas y Presupuesto de VAF. Cálculos propios Unidad de Planificación y Control de Gestión de Vicerrectoría de Desarrollo.-

8.3. Alineamiento con la estrategia regional

A continuación, se señala un extracto de presentación efectuada en el primer taller de elaboración del presente Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, el día 30 de Octubre de 2015, en donde, se da a conocer los posibles ejes a abordar para lograr alineamiento con la estrategia regional y así aportar en su desarrollo.

ESTRATEGIA REGIONAL DE DESARROLLO REGIÓN DE VALPARAÍSO 2020 - UNA REGIÓN DIVERSA

Ejes en los que podemos aportar:

- Dinamización del sistema productivo regional para el crecimiento económico y la generación de empleo.
- Impulso al emprendimiento y a la innovación, favoreciendo la generación de oportunidades y la competitividad regional.
- Valorización del capital humano regional potenciando las competencias técnico-profesionales.
- Disposición de un sistema de seguridades que contribuya a superar las situaciones de pobreza y vulnerabilidad social. (Generar condiciones para la integración de las personas con capacidades diferenciadas)
- Integración de las personas mayores procurando una vejez digna y con calidad de vida.
- Fortalecimiento de la identidad regional y la diversidad cultural.
- Preservación, conservación y promoción del medio ambiente y la biodiversidad, haciendo un uso sustentable de los recursos naturales.
- Inserción internacional de la región fortaleciendo su posicionamiento en el corredor bioceánico central.
- Fortalecimiento de la institucionalidad regional procurando una gestión pública descentralizada en concordancia con la demanda de los territorios. (Asociatividad)

8.4. Matriz FODA.

<p style="text-align: center;">FO (Fortalezas y Oportunidades)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar la calidad de los servicios que ofrece la universidad, teniendo como foco el desarrollo integral de sus estudiantes. 2. Articular sistemáticamente el quehacer institucional con el entorno, para seguir aportando en la solución de problemas regionales y nacionales y recibiendo su retroalimentación. 	<p style="text-align: center;">DO (Debilidades y Oportunidades)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar la excelencia y creación de programas de postítulos y postgrado, cubriendo la necesidad de estudios continuos. 2. Lograr una mayor efectividad en los procesos formativos. 3. Lograr una mayor eficiencia y eficacia en la gestión administrativa, acorde a los desafíos institucionales, aprovechando el creciente avance en materia de herramientas de tecnologías y comunicación.
<p style="text-align: center;">FA (Fortalezas y Amenazas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Materializar sistemáticamente, acorde a desarrollo planificado del ámbito I+D+i, una mayor productividad científica-tecnológica, así como, la capacidad de competir en proyectos externos. 2. Seguir elevando el prestigio y reconocimiento de los oficios, de los técnicos y profesionales que egresan de la universidad, de acuerdo a las exigencias del mundo laboral en los ámbitos disciplinares y profesionales, mitigando la creciente oferta de instituciones de educación superior y articulando desde los oficios al postgrado. 	<p style="text-align: center;">DA (Debilidades y Amenazas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Migrar a una normativa más flexible y adaptable. 2. Gestionar el talento, incrementando la calidad de vida, satisfacción, identidad y compromiso con la institución, evitando la deserción de estudiantes y capital humano hacia otras instituciones de educación superior.

Relación de estrategias FO con Objetivos Estratégicos

1.- Asegurar la calidad de los servicios que ofrece la universidad, teniendo como foco el desarrollo integral de sus estudiantes.

Objetivo 1: Lograr una mejor percepción de los servicios institucionales, por la comunidad universitaria y los actores claves.

Objetivo 2: Lograr un mejoramiento continuo de los procesos formativos de las carreras de pregrado.

Objetivo 4: Fortalecer el desarrollo de la formación continua.

2.- Articular sistemáticamente el quehacer institucional con el entorno, para seguir aportando en la solución de problemas regionales y nacionales y recibiendo su retroalimentación.

Objetivo 5: Establecer y desarrollar una relación estratégica con el entorno local, regional, nacional e internacional.

Objetivo 7: Potenciar la comunicación estratégica y posicionamiento institucional.

Relación de estrategias DO con Objetivos Estratégicos

1.- Fomentar la excelencia y creación de programas de postítulos y postgrado, cubriendo la necesidad de estudios continuos.

Objetivo 3: Mejorar los desempeños académicos, la gestión y la pertinencia de la formación del postgrado y postítulo.

Objetivo 4: Fortalecer el desarrollo de la formación continua.

Objetivo 11: Asegurar el desarrollo de la sostenibilidad económica acorde a los lineamientos estratégicos.

2.- Lograr una mayor efectividad en los procesos formativos.

Objetivo 1: Lograr una mejor percepción de los servicios institucionales, por la comunidad universitaria y los actores claves.

Objetivo 2: Lograr un mejoramiento continuo de los procesos formativos de las carreras de pregrado.

3.- Lograr una mayor eficiencia y eficacia en la gestión administrativa, acorde a los desafíos institucionales, aprovechando el creciente avance en materia de herramientas de tecnologías y comunicación.

Objetivo 6: Proyectar el desarrollo institucional gestionando la provisión de infraestructura, equipamiento y tecnologías de información y comunicación.

Objetivo 9: Mejorar y asegurar la calidad en la gestión que optimice los procesos institucional.

Relación de estrategias FA con Objetivos Estratégicos

1.- Materializar sistemáticamente, acorde a desarrollo planificado del ámbito I+D+i, una mayor productividad científica-tecnológica, así como, la capacidad de competir en proyectos externos.

Objetivo 8: Incrementar los desempeños en Investigación, Desarrollo, Innovación y Creación, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

2.- Seguir elevando el prestigio y reconocimiento de los oficios, de los técnicos y profesionales que egresan de la universidad, de acuerdo a las exigencias del mundo laboral en los ámbitos disciplinares y profesionales, mitigando la creciente oferta de instituciones de educación superior y articulando desde los oficios al postgrado.

Objetivo 2: Lograr un mejoramiento continuo de los procesos formativos de las carreras de pregrado.

Objetivo 7: Potenciar la comunicación estratégica y posicionamiento institucional.

Relación de estrategias DA con Objetivos Estratégicos

1.- Migrar a una normativa más flexible y adaptable.

Objetivo 6: Proyectar el desarrollo institucional gestionando la provisión de infraestructura, equipamiento y tecnologías de información y comunicación.

Objetivo 9: Mejorar y asegurar la calidad en la gestión que optimice los procesos institucionales.

2.- Gestionar el talento, incrementando la calidad de vida, satisfacción, identidad y compromiso con la institución, evitando la deserción de estudiantes y capital humano hacia otras instituciones de educación superior.

Objetivo 1: Lograr una mejor percepción de los servicios institucionales, por la comunidad universitaria y los actores claves.

Objetivo 7: Potenciar la comunicación estratégica y posicionamiento institucional.

Objetivo 9: Mejorar y asegurar la calidad en la gestión que optimice los procesos institucional.

Objetivo 10: Mejorar las capacidades, competencias y habilidades de las personas.

8.5. Descripción indicadores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
1. Lograr una mejor percepción de los servicios institucionales, por la comunidad universitaria y los actores claves.	1.1. Incrementar la satisfacción de estudiantes, egresados, empleadores, académicos, funcionarios (de administración y servicios) y otros actores relevantes.	1.1.1. Grado de satisfacción de la comunidad universitaria y actores claves.	Grado promedio de satisfacción general de estudiantes (en relación a la calidad de la formación recibida), de egresados y empleadores (relacionado a la calidad y desempeño general demostrado), de académicos y de funcionarios de administración y servicios (satisfacción laboral).	(Sumatoria de respuestas de estudiantes, egresados, empleadores, académicos y funcionarios de administración y servicios en las categorías "Muy de Acuerdo" y "De Acuerdo" de respectivos cuestionarios de satisfacción/Sumatoria del número de ítems respondidos)*100. Nota: El número de ítems respondidos corresponde al número total de encuestas respondidas por el número de ítems de cada cuestionario menos la sumatoria del número de ítems omitidos.
2. Lograr un mejoramiento continuo de los procesos formativos de las carreras de pregrado.	2.1. Avanzar en el mejoramiento en la formación de estudiantes de pregrado (profesionales y técnicos).	2.1.1. Carreras acreditadas.	Porcentaje de carreras de pregrado acreditadas, tanto de nivel técnico como profesionales.	(Sumatoria de carreras de pregrado acreditadas)/ Total de carreras de pregrado vigentes) *100
		2.1.2. Tasa de retención al primer año.	Tasa porcentual de retención al primer año, donde se indica la cantidad de estudiantes, tanto técnicos como profesionales, que se ha matriculado en el tercer semestre de la duración teórica de su malla curricular, respecto a los matriculados en la cohorte en el primer semestre.	(Sumatoria del número de estudiantes matriculados al tercer semestre de duración de la carrera/Sumatoria del número de estudiantes matriculados de la cohorte)*100
		2.1.3. Tasa de titulación oportuna.	Tasa porcentual de alumnos titulados de carreras profesionales y técnicas, donde se indica la cantidad de estudiantes de la cohorte, que se titula hasta el año siguiente del tiempo teórico de duración de la carrera (n+1).	(Sumatoria del número de estudiantes titulados de carreras profesionales y técnicas hasta el año siguiente del tiempo teórico de duración de la carrera / Sumatoria del número de estudiantes de las cohortes respectivas según duración de la carrera)*100
		2.1.4. Carreras de pregrado con innovación curricular implementada.	Porcentaje de carreras de pregrado con innovación curricular implementada, tanto de nivel técnico como profesionales.	(Número total de carreras de pregrado con innovación curricular implementada/ Número total de carreras de pregrado ofertadas y vigentes) *100
		2.1.5. Carreras con planes de estudio convergentes.	Porcentaje de planes de convergencia (articulación de programas formativos) activos del total de planes de convergencia vigentes.	(Número de planes de convergencia activos / Número de planes de convergencia vigentes)*100

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
	2.2. Gestionar recursos humanos académicos acorde a requerimientos objetivos de las responsabilidades académicas y su programación.	2.2.1. Cobertura de estudiantes con académicos postgraduados.	Cantidad relativa de estudiantes en cursos con académicos postgraduados respecto del total de estudiantes de pregrado.	(Sumatoria de estudiantes en asignaturas con académicos postgraduados / Sumatoria total de estudiantes en asignaturas) *100
3. Mejorar los desempeños académicos, la gestión y la pertinencia de la formación del postgrado y postítulo.	3.1. Lograr niveles de calidad en programas de postgrado.	3.1.1. Magíster y doctorado acreditados.	Porcentaje de programas de magister y doctorado acreditados.	(Sumatoria de programas de magister y doctorado)/ Total de programas de magister y doctorado vigentes) *100
		3.1.2. Publicaciones de estudiantes de magíster y doctorado.	Cantidad de publicaciones derivadas de estudiantes de postgrado.	Número de publicaciones generadas por estudiantes de postgrado. Donde n = número total de publicaciones generadas por estudiantes de postgrado en año de línea base.
		3.1.3. Cobertura de SCT en postgrado.	Porcentaje de estudiantes de programas con Sistema de Crédito Transferible (SCT).	(Número de estudiantes en programas con SCT/Número total de estudiantes de postgrado) * 100
		3.1.4. Evaluación positiva del desempeño académico y servicios en programas.	Satisfacción de los estudiantes de postgrado respecto a la docencia de los académicos y a los servicios recibidos. (encuesta al término de los cursos regulares, Satisfacción del servicio en una escala Likert de 1 a 4 en orden ascendente (0.87 IC) y la Evaluación de la calidad de la docencia en una escala Likert de 1 a 4 en orden ascendente (0.9 IC))	((Promedio de satisfacción del servicio de programas de postgrado anual + promedio de resultado de la evaluación de la calidad de la docencia anual)/8)*100
		3.1.5. Publicaciones de académicos de claustros de programas de doctorado.	Cantidad total de publicaciones de académicos del claustro de programas de doctorado.	Sumatoria de publicaciones de académicos del claustro de doctorados.
	3.2. Incrementar sustantivamente la pertinencia y la diversificación en el postgrado y postítulo.	3.2.1. Nuevos programas de postgrado y postítulos.	Porcentaje de incremento de nuevos programas de postgrado y postítulo. Donde se considerará nuevo programa de postgrado y/o postítulo, siempre que éste sea ofertado y registre matrícula. Se propone para primer quinquenio 15 nuevos programas (postgrado y postítulos)	(Número de programas nuevos/15) * 100
		3.2.2. Programas con nuevas modalidades de postgrado y postítulo en relación a las actuales.	Cantidad relativa de programas a distancia y/o mixtos.	(Número de programas a distancia y/o mixtos/ Número total de programas de postgrado y postítulo) *100

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
4. Fortalecer el desarrollo de la formación continua.	4	4.1.1. Programas articulados de distintos niveles educativos.	Porcentaje de programas articulados curricularmente que permita la formación continua. Se propone para primer quinquenio 31 programas articulados. Nota: Este indicador es acumulativo, es decir, en el numerador se considerarán tanto los programas articulados en el año de medición como los articulados en años anteriores.	$(\text{Número de programas articulados} / 31) * 100$
	5			
5. Establecer y desarrollar una relación estratégica con el entorno local, regional, nacional e internacional.	5.1. Avanzar en la bidireccionalidad en los procesos académicos para su gestión con el entorno.	5.1.1. Actividades bidireccionales.	Porcentaje de acciones bidireccionales relacionadas a procesos académicos, en relación al total de las acciones declaradas en el sistema de registro de vinculación con el medio.	$(\text{Número de acciones bidireccionales} / \text{Total de acciones declaradas en el sistema}) * 100$
		5.1.2. Actividades formales de Vinculación con el Medio Interdisciplinario.	Porcentaje de acciones académicas bidireccionales de carácter interdisciplinarias respecto del total de acciones de bidireccionales.	$(\text{Número de acciones bidireccionales de carácter interdisciplinario} / \text{Número total de acciones bidireccionales}) * 100$
		5.1.3. Acciones bidireccionales territoriales conjuntas con el Barrio de Playa Ancha.	Porcentaje de acciones bidireccionales resultantes del diálogo en la Mesa de Desarrollo Territorial Barrio Playa Ancha, en relación a las acciones propuestas. Se propone para primer quinquenio 40 acciones bidireccionales. Nota: Este indicador es acumulativo, es decir, en el numerador se considerarán tanto las acciones bidireccionales realizadas en el año de medición como las realizadas en años anteriores.	$(\text{Número de acciones bidireccionales realizadas} / 40) * 100$
	5.2. Profundizar la operación de instrumentos de cooperación y proyección a nivel regional, nacional e internacional.	5.2.1. Convenios activos con evaluación anual positiva.	Porcentaje de convenios que permitan una vinculación dinámica, permanente y significativa, tanto nacionales como internacionales en los ámbitos institucionales respecto al total de convenios vigentes.	$(\text{Sumatoria del número de convenios utilizados nacionales e internacionales} / \text{Número total de convenios vigentes}) * 100$
		5.2.2. Acciones bidireccionales emanadas del Observatorio de Vinculación con el Medio.	Porcentaje de acciones bidireccionales resultantes del diálogo en la Mesa de Desarrollo Territorial Barrio Playa Ancha, en relación a las acciones propuestas. Se propone para primer quinquenio 27 acciones bidireccionales resultantes del diálogo en la	$(\text{Número de acciones bidireccionales realizadas} / 27) * 100$

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
			Mesa de Desarrollo Territorial Barrio Playa Ancha. Nota: Este indicador es acumulativo, es decir, en el numerador se considerarán tanto las acciones bidireccionales realizadas en el año de medición como las realizadas en años anteriores.	
6. Proyectar el desarrollo institucional gestionando la provisión de infraestructura, equipamiento y tecnologías de información y comunicación.	6.1. Avanzar la planificación de la gestión de la infraestructura y equipamiento institucional.	6.1.1. Cumplimiento del plan maestro de infraestructura.	Promedio de la ejecución presupuestaria del plan maestro de infraestructura y grado de cumplimiento de hitos.	$((\text{Monto ejecutado del plan maestro} / \text{Monto presupuestado del plan maestro de infraestructura}) * 100 + (\text{Número de hitos cumplidos} / (\text{Número total de hitos propuestos}) * 100) / 2$
		6.1.2. Cumplimiento del plan maestro de equipamiento.	Promedio de la ejecución presupuestaria del plan maestro de equipamiento y grado de cumplimiento de hitos.	$((\text{Monto ejecutado del plan maestro} / \text{Monto presupuestado del plan maestro de equipamiento}) * 100 + (\text{Número de hitos cumplidos} / (\text{Número total de hitos propuestos}) * 100) / 2$
	6.2. Avanzar la planificación de la gestión del equipamiento en tecnologías de información y comunicación.	6.2.1. Cumplimiento del plan maestro de TIC's.	Promedio de la ejecución presupuestaria del plan maestro de TIC's y el grado de cumplimiento de hitos.	$((\text{Monto ejecutado del plan maestro de TIC's} / \text{Monto presupuestado del plan maestro}) * 100 + (\text{Número de hitos cumplidos} / \text{Número total de hitos propuestos}) * 100) / 2$
7. Potenciar la comunicación estratégica y posicionamiento institucional.	7.1. Mejorar la imagen corporativa institucional.	7.1.1. Grado de sentido de pertenencia de actores internos.	Porcentaje de integrantes de la comunidad universitaria de administración y servicios con un nivel elevado de sentido de pertenencia.	$(\text{Número de encuestados con evaluación positiva} / \text{Total de encuestados}) * 100$
		7.1.2. Menciones positivas en redes sociales.	Porcentaje de menciones positivas en redes sociales, respecto al total de menciones en redes sociales.	$((\text{Número de menciones de la UPLA positivas en redes sociales} - \text{Número de menciones de la UPLA negativas en redes sociales}) / \text{Número total de menciones de la UPLA en redes sociales}) * 100$
	7.2. Posicionar y proyectar a la Universidad de Playa Ancha a nivel regional, nacional e internacional.	7.2.1. Imagen positiva de la universidad en la Región de Valparaíso.	Grado de valoración positiva en medios de comunicación de la región de Valparaíso.	$((\text{Número de apariciones positivas en los medios de comunicación} - \text{Número de apariciones negativas en medios de comunicación}) / \text{Número total de apariciones en medios de comunicación}) * 100$
		7.2.2. Imagen de la universidad a nivel nacional.	Grado de valoración positiva en medios de comunicación a nivel nacional.	$((\text{Número de apariciones positivas en los medios de comunicación nacional} - \text{Número de apariciones negativas en medios de comunicación nacional}) / \text{Número total de apariciones en medios de comunicación nacional}) * 100$

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
8. Incrementar los desempeños en Investigación, Desarrollo e Innovación y Creación, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.	8.1. Aumentar cualitativamente las publicaciones de corriente principal.	8.1.1. Publicaciones indexadas en bases de datos documentales WOS/JCR y Scopus.	Cantidad total de publicaciones anuales indexadas en bases de datos en WOS/JCR y Scopus.	(Sumatoria del número de publicaciones indexadas en bases de datos documentales WOS/JCR + Sumatoria del número de publicaciones indexadas en Scopus)
		8.1.2. Citas Scopus.	Índice de citas en la base Scopus de artículos publicados en el bienio de hace tres a cuatro años respecto al año de registro.	(Número de citas Scopus entre n-4 a n, para artículos publicados en el bienio n-4 y n-3) / (Número de artículos publicados en n-4 y n-3) Donde, n = año de medición.
		8.1.3. Citas JCR.	Índice de citas en la base de WoS-JCR de artículos publicados en el bienio de hace tres a cuatro años respecto al año de registro.	(Número de citas WoS-JCR entre n-4 a n, para artículos publicados en el bienio n-4 y n-3) / (Número de artículos publicados en n-4 y n-3) Donde, n = año de medición.
		8.1.4. Publicaciones con co-autoría nacional e internacional.	Porcentaje de publicaciones de corriente principal con co-autoría nacional e internacional resultante de trabajo en redes respecto a línea base.	(Número total de publicaciones de corriente principal con co-autoría nacional e internacional / Número total de publicaciones de corriente principal) *100
	8.2. Aumentar e incrementar la concursabilidad y la adjudicabilidad de proyectos de I+D+i y Creación.	8.2.1. Proyectos vigentes.	Cantidad total de proyectos de investigación vigentes. Nota: se excluyen a planes o convenios.	Sumatoria total del número de proyectos de investigación vigentes.
		8.2.2. Grado de cumplimiento de los proyectos terminados.	Medición del cumplimiento de lo comprometido anualmente (hitos) de los proyectos que se encuentren terminados. Nota: se excluyen a planes o convenios.	(Sumatoria de hitos anuales logrados de los proyectos de investigación terminados / Sumatoria de hitos anuales comprometidos de los proyectos de investigación terminados)*100
	8.3. Promover la innovación de base científica tecnológica en la institución.	8.3.1. Productos de innovación de base científica.	Sumatoria de productos de innovación registrados. (Patentes, licencias, spin off, modelos de utilidad, marcas comerciales, registros de propiedad intelectual) Nota: Se excluyen derecho de propiedad de obras escritas.	Sumatoria de productos de innovación registrado.
	8.4. Lograr masa crítica de investigadores de alta calificación.	8.4.1. Cantidad de investigadores activos.	Porcentaje de investigadores de alto nivel.	(N° de doctores investigadores activos con publicaciones de corriente principal / N° de doctores JCE)*100

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
9. Mejorar y asegurar la calidad en la gestión de los procesos institucionales.	9.1. Sistematizar los mecanismos de aseguramiento de la calidad de la gestión.	9.1.1. Grado de cumplimiento del plan de mejoramiento institucional.	Porcentaje de logros de los compromisos institucionales declarados en el plan de mejora.	$(\text{Número de compromisos institucionales logrados} / \text{Número de compromisos institucionales declarados}) * 100$
	9.2. Operar estratégicamente en los distintos niveles organizacionales.	9.2.1. Grado de cumplimiento del PDEI.	Porcentaje de logros de los desafíos institucionales declarados en el PDEI.	$(\text{Sumatoria de las ponderaciones del grado de cumplimientos de los indicadores} / \text{Número de indicadores institucionales}) * 100$
	9.3. Adecuar la estructura y organización institucional a nuevos desafíos.	9.3.1. Grado de avance en la implementación de la estructura y organización institucional.	Porcentaje del grado de avance en la implementación de la estructura y organización.	Sumatoria de los grados de avance de las etapas ejecutadas.
	9.4. Consolidar la integración de los sistemas informáticos institucionales.	9.4.1. Grado de integración de sistema informático.	Porcentaje de avance de la integración del sistema informático.	$(\text{Número de módulos implementados} / \text{Número de módulos planificados a implementar}) * 100$
10. Mejorar las capacidades, competencias y habilidades de las personas.	10.1. Estimular el crecimiento del capital humano administrativo.	10.1.1. Cantidad de personal administrativo capacitado.	Porcentaje de funcionarios administrativos capacitados en sus áreas del total de funcionarios administrativos propuestos a capacitar para disminución de brechas a través de SENCE u otros programas.	$(\text{Sumatoria de funcionarios administrativos capacitados} / \text{Número total de administrativos propuestos a capacitar para disminución de brechas}) * 100$
		10.1.2. Grado de riesgo psicosocial.	Porcentaje de funcionarios de la universidad con riesgo psicosocial.	$(\text{Número de encuestados en riesgo psicosocial} / \text{Total de encuestados}) * 100$
	10.2. Estimular el crecimiento permanente del capital humano académico.	10.2.1. Académicos con postgrado.	Porcentaje de académicos con postgrado (magíster y/o doctorado) respecto del total de académicos. Nota: Tanto en el numerador como en el denominador, se consideran los académicos con tipo de contratación de planta y contrata.	$(\text{Número de académicos con postgrado} / \text{Número total de académicos}) * 100$
		10.2.2. Evaluación del desempeño académico en pregrado.	Porcentaje de resultados "muy bueno" (de excelencia) según opinión de los estudiantes, autoevaluación académica y cumplimiento del compromiso académico.	Por determinar.
	10.3. Evidenciar las competencias de los directivos.	10.3.1. Grado de cumplimiento de acuerdos de Gabinete de Rectoría y Consejo Académico.	Porcentaje de cumplimiento de acuerdos efectuados en Gabinete de Rectoría y Consejo Académico.	$(\text{Número de acuerdos logrados de Gabinete de Rectoría} + \text{Número de acuerdos logrados de Consejo Académico}) / (\text{Número de acuerdos propuestos en Gabinete de Rectoría} + \text{Número de acuerdos propuestos en Consejo Académico}) * 100$

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
11. Asegurar el desarrollo de la sostenibilidad económica acorde a los lineamientos estratégicos.	11.1. Mejorar niveles de liquidez y solvencia financiera.	11.1.1. Liquidez.	Determina la capacidad que tiene la universidad para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.	$(\text{Activo circulante} / \text{Total de pasivo circulante})$
		11.1.2. Solidez financiera.	Determina la capacidad que tiene la universidad para demostrar su consistencia financiera tanto a corto como a largo plazo.	$(\text{Deuda} / (\text{Deuda} + \text{Patrimonio}))$
		11.1.3. Contribución adicional de ingresos por aranceles.	Variación porcentual de ingresos por aranceles (o equivalente de ingresos por concepto de gratuidad) de pregrado profesional y postgrado, Educación Virtual y carreras de formación técnica respecto a línea base (año 2014).	$((\text{Sumatoria de montos ingresados por matrícula de pregrado año N} + \text{Sumatoria de montos ingresados por aranceles de postgrados año N} + \text{Sumatoria de montos ingresados por aranceles de programas de educación virtual año N} + \text{Sumatoria de montos ingresados por aranceles de carreras de formación técnica año N}) - ((\text{Sumatoria de montos ingresados por aranceles de pregrado año 2014} + \text{Sumatoria de montos ingresados por aranceles de postgrados año 2014} + \text{Sumatoria de montos ingresados por aranceles de programas de educación virtual año 2014} + \text{Sumatoria de montos ingresados por aranceles de carreras de formación técnica año 2014}) / (\text{Sumatoria de montos ingresados por aranceles de pregrado año 2014} + \text{Sumatoria de montos ingresados por aranceles de postgrados año 2014} + \text{Sumatoria de montos ingresados por aranceles de programas de educación virtual año 2014} + \text{Sumatoria de montos ingresados por aranceles de carreras de formación técnica año 2014}) * 100$
	11.2. Aumentar los montos que ingresan a través de fondos concursables y convenios.	11.2.1. Variación de montos ingresados por fondos externos.	Variación porcentual de montos ingresados por fondos externos en relación a año base 2014.	$((\text{Sumatoria de montos ingresados por fondos externos año N} - \text{Sumatoria de montos ingresados por fondos externos año 2014}) / \text{Sumatoria de montos ingresados por fondos externos en año 2014}) * 100$

8.6. Diagnóstico de I+D+i y postgrado.



*Vicerrectoría de Investigación, Postgrado e Innovación.
Documento de Trabajo.*

Planificación Estratégica

I+D+i y Creación.

(2016 – 2020 - 2025)

,Septiembre, 2015

Índice

Presentación.	107
1. Diagnóstico Estratégico.	108
1.1. Contexto Nacional.	108
1.2. Situación Institucional.....	111
1.3. Análisis FODA. Identificación de Desafíos y Riesgos.....	116
2. Políticas Institucionales.	122
3. Objetivos Estratégicos.	124
4. Indicadores.	127

Presentación.

Se presentan los componentes básicos para la planificación estratégica en I+D+i de la Universidad de Playa Ancha para el quinquenio 2016-2020 y su proyección al año 2025.

El Diagnóstico Estratégico ha sido realizado en base a antecedentes actualizadas a nivel nacional e institucional. Documentos recientes han analizado la situación de la Investigación en Chile, tanto a partir de sus indicadores internos como de su comparación con otros países de América Latina, asiáticos, de desarrollo medio y líderes mundiales en este tipo de actividades. Se ha considerado la productividad de artículos y patentes productos de Innovación, así como los Recursos Humanos y Económicos. La situación institucional consideró aspectos organizacionales, indicadores de productividad y adjudicabilidad de proyectos. A partir de dicha información y del examen de las políticas nacionales e institucionales, fue posible identificar Oportunidades y Amenazas del medio externo y Fortalezas y Debilidades internas. El cruce de estos aspectos permitió determinar los Desafíos y Riesgos, sobre los cuales se definirán las Políticas y a partir de ellas, los Objetivos Estratégicos y los Indicadores que permitan verificar su cumplimiento. Luego de determinar las Líneas de Base, será necesario definir las Metas y Estrategias, como se articularán las unidades internas y como operarán las estrategias para el primer y segundo quinquenio de los diez años para los que se plantea este Plan.

El presente documento fue realizado en la Vicerrectoría de Investigación, Postgrado e Innovación, con la colaboración del Consejo de Investigación, quien realizó diversos comentarios y aporte.

1. Diagnóstico Estratégico.

1. Contexto Nacional.

Las actividades de I+D+i en Chile revelan una tendencia creciente en los últimos años. El año 2012 generó el 0,36% de la producción científica mundial, 0,14% más que el año 2003. Cuenta con más de 13.300 autores, casi 2,7 veces que en el año 2003. Si se considera la productividad científica a nivel latinoamericano, Chile ha incrementado su participación, llegando hoy al 8,5%. El número de artículos con autoría de investigadores chilenos también ha crecido 2,7 veces con cerca de 9.000 documentos por año. En términos de calidad de las publicaciones, el 31,4% es de Q1 y el 25,2 de Q2, de modo que más de la mitad son de excelencia.

El crecimiento de la productividad científico-tecnológica supera los estándares mundiales y de América Latina y sus niveles cuantitativos de liderazgo y excelencia lo sitúan como un país autónomo en su producción científica. Las universidades generan más del 80% y según la Academia Chilena de Ciencias, las universidades que constituyen en forma significativa a la Investigación en Chile son sólo cinco y sumando a las que desarrollan actividades de Investigación en algunas áreas, se llega a no más de doce. Ello está asociado principalmente con la disponibilidad de recursos humanos de alta calificación.

En consecuencia es tarea de las universidades -por ahora indelegable-, el incrementar la productividad científica y tecnológica de alto nivel, diversificar las áreas temáticas, así como los aportes relativos de las instituciones. Además ganar en pertinencia respecto del uso científico y social del conocimiento generado por las actividades de I+D+i.

Algunos indicadores de referencia respecto de la situación de la I+D+i a nivel nacional son los siguientes:

- El gasto en I+D+i de Chile es de 0,35% del PIB, siendo el promedio de países de la OECD de 2,4. El financiamiento total es de alrededor de 1.450 millones de dólares con US\$53 per cápita. Países latinoamericanos y de desarrollo medio tienen valores superiores: 2,4 veces Brasil, 3 veces Polonia y 8,3 veces España.
- La inversión pública para I+D como porcentaje del PIB es de 0,7%, inferior a Brasil (1,1%), España (1,4%), Portugal (1,7%) y Finlandia (7%). Supera a Argentina (0,5%) y México (0,4%).
- La producción científica por millón de habitantes es 3,5 veces inferior a Portugal, 4,2% menos que España y 7,6% menos que Singapur. No obstante, es mayor que la que exhiben Argentina, Brasil y México, los cuales son los países líderes en la cantidad de artículos científicos en América Latina.
- Las patentes nacionales registradas en USA constituyen el 0,1% de las de Japón, el 7,6% de las de España y el 21,2% de Brasil. El 90% de las patentes son de no residentes.
- Las publicaciones son generadas entre el 80% y 90% en universidades y cerca del 50% por las universidades de Chile y Católica.
- Alrededor del 75% de las publicaciones científicas son efectuadas en idioma inglés, las que generan más del 96% de las citas. La producción científica en otros idiomas no es significativa en cantidad e impacto.
- El principal socio científico de Chile es Estados Unidos, con una tendencia decreciente.
- Las citas después de 5 años, se han estabilizado en alrededor de 45.000, Chile tiene un promedio de 2,6 citas/artículo, 79% son alocitas ocupando el lugar 46 a nivel mundial.
- Existen alrededor de 5.500 investigadores JCE, 60% son doctores en las universidades y 30% en las empresas.
- El contingente de doctores se ha incrementado en los últimos años y alcanza una graduación interna de más de 300 doctores/año. Existen 5000 estudiantes en alrededor de 150 programas de doctorado, más del 70% de ellos acreditados.
- Los becarios de doctorado nacionales internacionales y Becas Chile son alrededor de 8.000, un tercio de ellos en universidades en el extranjero. El 40% en Ciencias Naturales, 21 en Ciencias Sociales y 14% en Ingeniería.

- Chile ocupa el lugar 43/44 en Innovación y capacidad tecnológica entre 148 países. Como referencias ocupa el lugar 38 en Educación Superior.
- El gasto en I+D proveniente en empresas es sólo el 0,25% del PIB y el 0,34% de las ventas.
- Un tercio de las empresas innovan, con una tendencia a decrecer. Sin embargo, el 7,5% de ellas introducen exitosamente innovaciones en el mercado y sólo el 8% de las ventas corresponden a productos innovados.
- La diversificación exportadora de Chile es menor que la de Perú, Costa Rica, Guatemala o Bangladesh y la generación de productos innovador no aporta a ella. La Productividad Total de factores ha tendido a disminuir y el 75% de las exportaciones se concentran sólo en 25 productos.
- Sólo un 30% de las universidades se encuentra acreditada en Investigación. Esta área tiene una baja cobertura entre las instituciones acreditadas.
- Analizado en términos regionales, la Región de Valparaíso es aquella que ha experimentado el mayor crecimiento en cantidad, impacto y excelencia de las publicaciones científicas, alcanzando casi el 11%. La cooperación internacional está 2,5 puntos porcentuales sobre la media nacional. La productividad científica nacional, se concentra en la Región Metropolitana y Regiones del Bio-Bio y Valparaíso.

De acuerdo a estos indicadores, Chile posee un nivel relativo de productividad científica-tecnológica de liderazgo en América Latina, pero inferior a países asiáticos y de desarrollo medio. Ello a pesar de la baja inversión en I+D+i y del limitado contingente de investigadores, sus desempeños en Innovación e Investigación Aplicada son ostensiblemente menores que en Investigación Básica. La mayor parte de las actividades de I+D+i se desarrollan en universidades. Ello exige a estas instituciones mejorar sustantivamente como una meta nacional.

2. *Situación Institucional*

El Estatuto Orgánico de la Universidad de Playa Ancha en su artículo 1 indica que los fines esenciales de la Universidad de Playa Ancha son el “cultivo, transmisión e incremento del Saber” y que la Investigación es parte del campo especial de su atención. El artículo 3, que detalla sus funciones, señala -respecto de la Investigación- que ella debe “promover la creación, preservación y transmisión del saber universal y el cultivo de las Artes”.

La Misión corporativa reconoce explícitamente a la Investigación como tarea propia señalando además que “la generación de conocimiento es entendida en su concepto más amplio de Investigación, Desarrollo e Innovación y de Creación Artística como un medio de desarrollo cultural”. La Visión declara que la Universidad aspira a ser reconocida por la calidad de sus “actividades de Investigación y Creación Artística”. Por lo tanto, la Investigación y la Creación son tareas indelegables de la Universidad de Playa Ancha, las cuales deben ser asumidas concretamente en su concepción más amplia y con niveles de calidad exigibles. Siendo estas definiciones institucionales, aplicables, por lo tanto, a todas las unidades internas.

La página web institucional, al describir a la Universidad, declara que “la Universidad de Playa Ancha está en un proceso destinado a mejorar cuantitativamente y cualitativamente sus niveles de Investigación científico-tecnológica, así como su productividad intelectual”, además de “impulsar con rigor la Investigación” como “parte esencial en el proceso de planificación estratégica”.

Las Políticas institucionales de Investigación y Creación vigentes son las siguientes:

- La Investigación asimila como tal el concepto de I+D+i e incluye solo con fines prácticos a la productividad intelectual en Creación Artística.

- La gestión de la Investigación enfatiza la planificación y evaluación de sus actividades propias y se orienta a la profesionalización de la función de Investigación propiamente tal de la propia gestión de las actividades de Investigación y Creación Artística. Ello significa en la práctica, el diseño, seguimiento y retroalimentación de planes a nivel institucional y sectorial.
- Las prioridades son lograr establecer masa crítica de investigadores y resultados expresados como publicaciones indexadas en especial de corriente principal. En la Creación Artística, la producción intelectual objetiva y de nivel nacional e internacional.
- Los incentivos están dirigidos a las personas y se refieren a aportes económicos por publicaciones indexadas y proyectos externos adjudicados, así como al reconocimiento en la jerarquización académica.
- La productividad científica de excelencia se focaliza en el tema “Educación y Desarrollo”, sin que ello signifique excluir otras áreas y temas que puedan implementarse sea como programas formales o en los ámbitos disciplinarios de cada facultad.
- Para el logro de los objetivos resueltos y metas establecidas en I+D+i y Creación Artística, existen dispositivos de apoyo técnico y administrativo, para quienes desarrollan tareas de Investigación.
- El Sello Editorial es concebido como un mecanismo institucional de difusión en la Investigación en áreas definidas, con procesos de arbitraje y procesos profesionalizados de edición y distribución de las publicaciones.
- Los Centros de Estudio y Revistas de Investigación deberán acreditar el cumplimiento de estándares reglamentarios y de funcionamiento, según objetivos de planificación y de productividad científica.

- La dedicación a Investigación, por la vía de proyectos u otras actividades directamente asociadas a la productividad intelectual de Investigación y Creación Artística, debe ser reconocida en la carga académica, sujeta a justificación y evaluación.

El Plan Estratégico de Desarrollo institucional 2011-2015 tiene como Objetivos Estratégicos el “organizar la gestión en I+D+i y Creación Artística” y “aumentar la productividad y competitividad en I+D+i y Creación Artística”. Se ha logrado un alto grado de cumplimiento de este Plan Estratégico superándose las metas en indicadores tales como: - investigadores activos con publicaciones ISI y Scielo; - montos de proyectos adjudicados con fondos externos; - investigadores adscritos al Centro de Estudios Avanzados; - publicaciones indexadas del CEA.

Para la concreción tanto de los Propósitos institucionales, la Misión/Visión, las Políticas institucionales y propia planificación institucional, se ha dispuesto de una organización de las actividades de I+D+i, Creación y el Postgrado que alcanza desde el año 2011 un nivel estratégico y a partir de ello un Modelo de Desarrollo explícito.

La estructura organizacional está conformada por una Vicerrectoría de Investigación, Postgrado e Innovación de la que dependen cinco direcciones: Investigación; Postgrado; Escuela de Postgrado; Centro de Estudios Avanzados y Sello Editorial Puntángeles. Desde un punto de vista funcional se cuenta con un Núcleo de Innovación y otro de Creatividad, así como Programas de Desarrollo Disciplinar en las facultades y Campus San Felipe, un Programa de capacitación y actualización de Investigadores (Pro-Idea), un Observatorio de Investigación para el estudio de calidad de vida de estudiantes y unidades de soporte a la Investigación como, por ejemplo, en Ciencimetría. Dentro de las unidades menores se consideran también a los Comités de Bioética y Bioseguridad. Además a las unidades mayores se adscriben Laboratorios de Investigación.

El Modelo de I+D+i además de los componentes organizacionales, cuenta con definiciones como las siguientes: (a) generación de una “comunidad de investigadores”; (b) desarrollo centrado en temas emergentes más que en las disciplinas tradicionales; (c) vinculaciones institucionales, nacionales e internacionales; (d) énfasis en los resultados de la productividad científica-tecnológica; (e) integración institucional; (f) estímulos a la productividad y concursabilidad; (g) sistemas de seguimiento y retroalimentación de metas; (h) gestión de la información; (i) concursos internos de proyectos para académicos en I+D+i en Creación, así como tesis de pregrado y postgrado.

Los principales resultados son los siguientes:

- (a) La productividad en publicaciones científicas entre el 2011 y el 2014 ha subido 1,5 veces. Los artículos de corriente principal lo han hecho 4,5 veces y el 61% de las publicaciones son de este tipo. Ello significa que el desarrollo cualitativo ha sido mayor que el cuantitativo. La tendencia de crecimiento anual ha sido exponencial.
- (b) La concursabilidad de proyectos con fuentes externas de financiamiento ha crecido exponencialmente en este mismo período. La adjudicabilidad es de 32,1 % lo que está sobre la media nacional. La cobertura de fuentes de financiamiento es amplia (entre 15 y 20 distintos tipo de fondos) y en la actualidad hay en desarrollo 77 proyectos. De ellos 56 con financiamiento externo y 22 con financiamiento interno. El total de montos de proyectos en ejecución, el año 2015, es de MM\$ 3.500
- (c) Existe un incremento de dos órdenes de magnitud en los investigadores activos. Quienes efectuaron publicaciones en el último quinquenio supera un centenar. Una fracción importante lo hace en revistas de corriente principal.

- (d) Se han establecido los primeros laboratorios formales de Investigación y están en desarrollo varios nuevos proyectos al respecto. Tanto por fuentes externas como internas, se ha incrementado sustantivamente el equipamiento..
- (e) Los indicadores cuantitativos a nivel nacional muestran un incremento sustantivo, de los más altos del país, en el número de documentos y en varios indicadores de calidad de las publicaciones.
- (f) En términos comparativos con universidades de semejante tamaño y nivel de desarrollo, la Universidad de Playa Ancha ha experimentado avances importantes. Respecto de las universidades de Atacama, UMCE, UTEM y Los Lagos, los indicadores Scopus hasta el año 2012 ya revelaran un segundo lugar en el pool de talentos científicos, porcentaje de excelencia 10 y mejor posicionamiento en ranking. No obstante, el mayor efecto se verificará en los próximos años, cuando se consideren en los cálculos la productividad de los años 2013, 2014 y 2015 cuando se han logrado, lejos, los más altos desempeños.
- (g) La Universidad de Playa Ancha no ha variado sustantivamente su posición respecto a otras instituciones nacionales cuando se comparan indicadores cuantitativos entre 2003-2007 y 2008-2012. Sin embargo, el número de publicaciones totales y el pool de talento científico se ha multiplicado 3,5 veces. La expansión en la producción difícilmente puede impactar inicialmente los indicadores de calidad, pero si la hará el corto plazo si se incrementa el pool de talento científico.

En síntesis, se ha producido en los últimos años un aumento importante de las actividades de I+D+i y Creación en la Universidad. No obstante, subsisten requerimientos para dar sustentabilidad a estos logros. Además para posicionarse nacional e internacionalmente en estos ámbitos, existe aún una amplia brecha. Entre los temas que deben ser abordados están los siguientes:

- Incremento de masa crítica de investigadores de alto nivel y de grupos de investigación consolidados.
- Nuevos niveles cuantitativos y cualitativos en la productividad en I+D+i.
- Cambio en la efectividad de la gestión de la Investigación, particularmente de procesos asociados a proyectos y muy especialmente en la normativa.
- Gestión interna de la información en I+D+i, integrada a información económica y académica, para la toma de decisiones.
- Desarrollo de la Innovación.

3. **Análisis FODA. Identificación de Desafíos y Riesgos.**

(a) Análisis del Medio Externo.

- Oportunidades.

- Instrumentos competitivos de financiamiento de proyectos de I+D+i diversificados y activos, tanto a nivel nacional como internacional, disponibles para implementar iniciativas de calidad.
- Mejoramiento de la imagen de las universidades que se genera por sus actividades de Investigación y Creación.
- Vínculos potenciales con instituciones públicas y privadas a través de sus requerimientos de conocimiento científico-tecnológico nuevo y de Innovación.
- Políticas nacionales orientadas a incrementar los desempeños del país en I+D+i.
- Consideración de la Investigación en la provisión de fondos del Estado en mecanismos tales como 5% concursable del AFD, aranceles de referencia, convenios marcos con presupuestos plurianuales y convenios de desempeños.

- Requerimientos nacionales y regionales de incrementar niveles de conocimiento científico-tecnológico, así como su impacto económico en la productividad total de factores, la diversificación de bienes exportables y otros indicadores.
- Integración de Chile al PTC (Tratado sobre Patentes) que abre opciones para la generación de patentes y licencias.
- Desarrollo de las actividades de I+D+i en universidades del Estado como parte inexcusable de sus propósitos y misiones.
- Necesidades de aumentar el contingente de doctores, lo cual exige mayores niveles de Investigación.
- Amenazas.
 - Desarrollo relativo de otras universidades estatales y regionales en productividad científica y tecnológica.
 - Menores desempeños en I+D+i que las otras universidades de la Región de Valparaíso pertenecientes al Consejo de Rectores de Universidades de Chile (CRUCH), lo que impacta negativamente en el posicionamiento e imagen regional.
 - Crecientes requerimientos de capacidades para competir con éxito en proyectos de Investigación de fuentes de financiamiento externos de prestigio.
 - Creciente competitividad para publicar en revistas de corriente principal, dado la mayor demanda generada por el aumento de investigadores activos.
 - Altos costos de equipamiento y disminución de los tiempos de vida útil de los equipos utilizados en Investigación de calidad.
 - Reticencia de empresas para desarrollo conjunto con universidades de actividades de Investigación Aplicada e Innovación.

- Existencia de exigentes procesos regulatorios que excluyen el aseguramiento de la calidad en los desempeños en Investigación de las universidades.

(b) Análisis Interno.

- Fortalezas.

- Consideración de la Investigación y Creación en los propósitos, Misión/Visión y objetivos institucionales.
- Existencia de una organización, de nivel estratégico, encargado de proponer y ejecutar la gestión de estas actividades. Considera componentes estructurales (direcciones; comités de Bioética y Bioseguridad) y funcionales (núcleos; programas y otros). Asimismo instancias asesoras a nivel institucional (Consejo Asesor) y de Coordinación en Facultades. Los niveles políticos, estratégicos y operativos están claramente definidos y actúan en consecuencia.
- Desarrollo planificado, evidenciado en un alto nivel de cumplimiento del Plan Estratégico de Desarrollo institucional de sus objetivos y metas, así como de los planes operativos.
- Mecanismos de apoyo y fomento de los desempeños de I+D+i (incentivos individuales y colectivos; unidades profesionales de soporte y apoyo; proyectos internos de proyectos y de tesis).
- Incorporación de investigadores altamente calificados, así como incremento de académicos que realizan publicaciones, lo que ha generado un aumento del contingente de investigadores activos.
- Normas que: - permiten el estatus de investigador; - facilitan la asignación de la Investigación y Creación en la carga académica; - consideración de los desempeños en I+D+i en la jerarquización y carrera académica; - existencia de un Reglamento General de Investigación y Creación.

- Creación y operación de laboratorios de Investigación.
- Funcionamiento del Centro de Estudios Avanzados, como principal componente de un Modelo formal en I+D+i, orientado a incrementar significativamente sus desempeños cuantitativos y cualitativos en la productividad científico-tecnológica institucional.
- Incremento sustantivo de la producción de artículos de Investigación en los últimos años, principalmente de artículos de corriente principal (ex ISI y Scopus).
- Incremento en la concursabilidad y adjudicabilidad en proyectos de I+D+i en una amplia diversidad de fuentes nacionales y tipos de fondos.
- Apoyo directivo expresado en el programa de gobierno de Rectoría y en diversas iniciativas apoyadas por la Rectoría y Prorrectoría.
- Conciencia en la mayor parte de las facultades de mejorar sus desempeños en I+D+i.
- Debilidades.
 - Normativa interna profusa y poco actualizada a los requerimientos en I+D+i. Ello genera -junto a una débil profesionalización de una gestión orientada a controles legales y financiero y no a la efectividad- lentitud administrativa y limitada capacidad de respuesta oportuna al cumplimiento de resultados e impactos.
 - Insuficientes niveles de dotación de Recursos Humanos de alta calificación, Recursos Físicos y Recursos de Información dedicados a I+D+i.
 - Doctorados escasos y no acreditados.
 - Carrera académica basada más en la acumulación de antecedentes que en desempeños académicos de alto nivel.

- Contingente de doctores sin ningún tipo de producción intelectual producto de actividades I+D+i.
- Predominio de las actividades docentes de Pregrado, lo que genera una débil cultura académica del significado de los procesos de generación de conocimiento, su difusión, su uso y sus estándares.
- Limitaciones crónicas en la disponibilidad y predictibilidad de recursos económicos.
- Conflictos internos que generan largos períodos de ocupación de las dependencias, suspensión de actividades académicas y administrativas y hechos de fuerza con impactos negativos en la gestión.
- Bajo uso de bases documentales asociadas a I+D+i.
- Insuficientes niveles de concursabilidad por fondos para I+D+i y Creación en función de los recursos humanos disponibles en las facultades.
- Débiles desempeños de algunas facultades producto de falta de investigadores calificados, bajas exigencias académicas y débil gestión de la Investigación.

(c) Desafíos y Riesgos.

El cruce de los resultados del Diagnóstico del medio interno y externo permite establecer Desafíos (cruce de Debilidades y Oportunidades) y Riesgos (cruce de Fortaleza y Amenazas). El identificar los Desafíos y Riesgos son indispensables para establecer los Objetivos Estratégicos en la planificación institucional.

- Desafíos.
 - Disponer de una Planificación Estratégica a nivel institucional en I+D+i y Creación, articulada consistentemente con los Planes de Desarrollo de las unidades internas. Dicho Plan debe establecer Objetivos Estratégicos, Metas Estrategias, Plazos y responsabilidades, pertinentes, exigentes y que sean concordantes con las Políticas

Institucionales. Además basarse en líneas de base actuales fiables de indicadores de resultados e impactos.

- Logro de desempeños crecientes, tanto cualitativos como cuantitativos y sustentables, en la productividad en I+D+i y Creación así como en el gestión de estas actividades.
- Instalación de una masa crítica de Investigadores de alto nivel, conformación de Grupos de Investigación competitivos a nivel nacional e internacional y la generación de una “Comunidad de Investigadores” en la Universidad.
- Oferta de programas de Doctorado de calidad con actividades de Investigación de profesores y estudiantes que incidan en la productividad científica de calidad.
- Cambios normativos y procedimientos que mejoren la efectividad de la gestión en I+D+i. Ello significa también mejoramiento y profesionalización de los procesos en diferentes niveles, especialmente para la operación de proyectos y programas.
- Disponer de Recursos Físicos y de Información compatibles con las exigencias de la planificación institucional.
- Reformulación de la jerarquización y carrera académica.
- Introducción en los procesos formativos de los procedimientos intelectuales que estimen el desarrollo de talentos para la Investigación.
- Riesgos.
 - Mantención de una imagen corporativa socialmente menoscabada.
 - No cumplimiento o cumplimiento parcial de los Propósitos institucionales señalados en el Estatuto Orgánico y de la Misión/Visión.

- Imposibilidad de retener a académicos de alta calificación, con el deterioro consecuente de las funciones propias de la Universidad.
- No acceso a fondos económicos adicionales concursables.
- No responder satisfactoriamente a nuevos procesos regulatorios asociados a la calidad de las universidades.
- No responder a los requerimientos regionales y nacionales sobre generación de conocimientos para la implementación de sus desarrollos.

2. Políticas Institucionales.

1. Las actividades de Investigación tienen un carácter estratégico y asimilan como tal el concepto de I+D+i en todos los ámbitos de estudio en que la Universidad genera conocimiento. Adicionalmente se vincula a estas actividades la productividad intelectual en Creación Artística, en tanto que éstas también impliquen generación de conocimiento.
2. Las actividades de I+D+i y Creación consideran la Productividad y la Gestión. La Productividad está orientada principalmente a: publicaciones indexadas; otras publicaciones con arbitraje y con mecanismos que aseguran su calidad; patentes, modelos de utilidad y otros productos de I+D+i que respondan a estándares nacionales e internacionales. Asimismo a productos de Creación que respondan también a estándares semejantes, propios de estas actividades. Prioritariamente se consideran las publicaciones de corriente principal definiéndose como tales a aquellos artículos indexados en la Web of Science (WoS) (evaluados en JCR) y en Scopus. Especial atención tendrán los indicadores de calidad de las publicaciones, expresadas en el tipo de revistas (Q_1 y Q_2), número de citas, coautorías internacionales y otros indicadores cuantitativos. Para los productos de Creación se priorizarán aquellos con impacto nacional e internacional según

evaluación formales y objetivas. La Gestión dispondrá de una organización adecuada y efectiva que incluya componentes estructurales y funcionales, (que considerará prioritariamente su profesionalización), la ejecución de un Modelo formal de desarrollo, planificación estratégica y operativa, gestión de la información y una normativa adecuada a los fines. Las actividades de I+D+i abordarán problemas originales pertinentes y que permitan aportar a la imagen corporativa de la Universidad. Se trata de una visión alternativa al desarrollo disciplinar tradicional.

3. Para el logro de los propósitos, fines y objetivos estratégicos serán parte de las Políticas Institucionales:
 - 3.8. La constitución de una masa crítica de investigadores de alto nivel según estándares internacionales, que permitan soportar sustantivamente las metas de productividad en I+D+i.
 - 3.9. Constitución de Grupos de Investigación competitivos que permitan abordar con niveles de excelencia, temas emergentes y pertinentes a la Región de Valparaíso y el país, de manera interdisciplinaria. Ello no significa limitar la libertad de Investigación y la dedicación a líneas de investigación particulares, sino estimular las sinergias y convergencias.
 - 3.10. Paralelamente es necesario establecer una “Comunidad de Investigadores” que considere a quienes realizan actividades de I+D+i, independientemente de su adscripción a las unidades internas, sus líneas de Investigación, grados de experiencia y productividad, de modo de favorecer las interacciones internas, instancias de apoyo y la priorización de la generación de conocimiento. Para su constitución y desarrollo se deben considerar proyectos y programas, estímulos individuales y colectivos, asignación horaria, consideración en la carrera académica y en general medidas de fomento similares. Condiciones similares serán aplicadas al caso de las actividades de Creación.

- 3.11. Las ediciones del Sello Editorial Puntángeles estarán orientadas a contribuciones monográficas en Investigación de una línea editorial definida, sometidas a arbitraje para asegurar su calidad y con mecanismos efectivos de distribución nacional e internacional. Las revistas institucionales de Investigación –independientemente de su dependencia interna- deberán estar indexadas y evidenciar planes en que se verifique su progresivo mejoramiento en sus estándares de calidad según normas internacionales.
- 3.12. Se fomenta la concursabilidad de proyectos de I+D+i y Creación en fuentes de financiamiento externos, así como la participación activa y formal en redes, núcleos y otras iniciativas asociativas nacionales y extranjeras, que permitan aumentar la productividad intelectual, tanto cuantitativa como cualitativamente.
- 3.13. Es necesario contar con recursos físicos de infraestructura y equipamiento de calidad, expresada en laboratorios de investigación, talleres y otros soportes físicos para el desarrollo de la Investigación, Innovación y Creación. Asimismo establecer una efectiva gestión de la información en I+D+i.
- 3.14. Las actividades de I+D+i y Creación deberán articularse con todos los niveles formativos que ofrece la Universidad. La prioridad para la Investigación serán sus vínculos con doctorados de calidad (acreditables y acreditadas), así como el fomento de los talentos de Investigación en estudiantes de carreras de pregrado.

3. Objetivos Estratégicos.

Se plantean para las actividades de I+D+i y Creación, dos Objetivos Estratégicos:

Objetivo Estratégico 1: “Mejorar sustantivamente los desempeños en actividades de I+D+i y Creación, tanto en términos cuantitativos como cualitativos”.

Objetivo Estratégico 2: “Lograr una efectiva gestión en I+D+i y Creación”.

Los contenidos de cada uno de estos Objetivos Estratégicos son los siguientes:

Objetivo Estratégico 1:

- (a) Masa crítica de investigadores: La productividad científico-tecnológica requiere contar con un contingente de investigadores suficiente en número y de alta calificación. Es decir, se requiere de investigadores activos lo que determina estándares para su reclutamiento, capacidades y desempeño. La tarea central es construir, en corto plazo, una “Comunidad de Investigadores” constituida por investigadores activos, con distintos intereses temáticos, niveles de desarrollo, experiencia y con distintas adscripciones en las unidades institucionales. Implica fortalecer la carrera académica, desarrollo de doctorados y postdoctorados y otros medidas asociadas.

- (b) Generación de Grupos de Investigación: La Universidad requiere establecer grupos de Investigación de alto nivel, que aborden interdisciplinariamente problemas de interés académico y socio/económico, de carácter emergente. Esta es una alternativa estratégica al desarrollo disciplinar tradicional. Se trata de disponer de un número acotado de grupos de I+D+i en donde confluyen varias líneas de Investigación y que deben evidenciar exigentes niveles de productividad intelectual. De algún modo definen prioridades y el quehacer institucional de mayor nivel. Asimismo deben considerar redes formales con investigadores de otras instituciones del país y extranjero.

- (c) Productividad en I+D+i y Creación: Incremento cuantitativo y cualitativo de la generación de artículos de corriente principal (ex ISI + Scopus). Asimismo estimular la generación de otros productos de I+D+i como patentes, licencias, modelos de utilidad y otros, además de productos de calidad en Creación. Esta productividad intelectual debe ser sustentable.

- (d) Redes nacionales e internacionales: El alcanzar mayores niveles de productividad requiere la incorporación de los investigadores institucionales a redes formales nacionales e internacionales.
- (e) Difusión de las actividades de I+D+i y Creación: Principalmente disponer de la edición de libros y revistas institucionales, con altas exigencias de modo que no sólo realicen aportes académicos, sino además que su distribución alcance coberturas nacionales e internacionales. Del mismo considerar la difusión por medios de comunicación.
- (f) Relación con procesos formativos: Acciones formativas que se expresen en productividad en I+D+i y Creación a nivel de la formación de pregrado, postgrado (principalmente doctorados) y posdoctorados. Este tema se adscribe a la necesidad de fomentar el talento investigativo en estudiantes.

Objetivo Estratégico 2:

- (a) Proceso de gestión y normativas: Mejoramiento de la efectividad y eficiencia de los procesos asociados a compras, contratos, obras, derechos de propiedad y en general de la administración de estas actividades, principalmente de los proyectos. Lo anterior significa mejorar la normativa interna así como las competencias de los recursos humanos involucrados.
- (b) Gestión de la información: Contar con información pertinente, fiable y oportuna que permita mejorar la toma de decisiones y, en general, la gestión de estas actividades. Supone datos e indicadores individuales y colectivos, por unidad e institucionales, en distintos períodos, así como del contexto nacional.
- (c) Incentivos y Soportes: Considera incentivos económicos a la productividad (individuales y colectivos), soportes (ayudantías, laboratorios y talleres,

elaboración de publicaciones, derechos de propiedad, proyectos, programas, emprendimientos).

4. Indicadores.

(a) Objetivo Estratégico 1

- Nº de publicaciones de corriente principal (WoS y Scopus),
- Nº de citas de publicaciones institucionales.
- Nº de investigadores activos.
- Nº de publicaciones con coautorías nacionales e internacionales.
- Nº de proyectos de I+D+i.
- Nº de proyectos de Creación.
- Montos (\$) de proyectos de I+D+i y Creación de fuentes externas.
- Nº de grupos de Investigación activos.
- Revistas institucionales de I+D+i y Creación indexadas internacionalmente.
- Nº de publicaciones con participación de estudiantes.
- Nº de Redes nacionales e internacionales.
- Nº de menciones en prensa escrita de actividades institucionales en I+D+i y Creación.

(b) Objetivo Estratégico 2

- Metros cuadrados de laboratorios de Investigación equipados.
- Grado de satisfacción de investigadores con procedimientos administrativos.
- Nº de registros de datos actualizados.
- Montos (\$) dedicados a incentivos y soportes.

- Uso de sistemas de información científica.

Período 2020-2025

Para el segundo quinquenio considerado en este Plan, debiera esperarse:

- (a) Aumento sustantivo en los indicadores del primer quinquenio.
- (b) Desarrollo de Investigación Aplicada e Innovación, expresada en montos económicos significativos generados por el conocimiento nuevo, vía emprendimientos, patentes u otros productos.
- (c) Al menos cinco doctorados de excelencia.
- (d) Liderazgo internacional en algunas de sus líneas de Investigación y Creación y con proyectos de fuentes internacionales.
- (e) Dos revistas institucionales con indexación internacional de al menos Q₃.

Para esta etapa no es posible establecer metas precisas, por la impredecibilidad de los factores que influyen en ellas, pero si definir las Estrategias que debieran ser parte de la planificación de mediano plazo de las unidades internas.

8.7. Glosario

- ⇒ Misión: la misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la organización. La misión es el propósito principal de la institución. Para algunos, el concepto se define como el enunciado que sirve a la organización como guía para orientar las acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Otra definición: misión define la razón de ser de la organización, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. La misión proporciona una visión clara al definir en qué mercado está la institución, quienes son sus usuarios, con quiénes se está compitiendo, qué necesidades se está satisfaciendo, qué tipo de servicios se ofrece, los beneficios entregados. La misión debe mover a las personas a ser parte activa del propósito principal de la Institución.
- ⇒ Visión: es una expresión concentrada sobre el estado al que se aspira en la institución, sobre la finalidad, los objetivos superiores y la autocomprensión que se pueden detallar en el modelo, así como los principios de la organización y de la dirección. La visión influye de forma importante sobre la planificación estratégica y operativa. La visión debe tener miras y un alcance amplios, tener fuerza creadora y una implicación social. Debe ser alcanzable.
- ⇒ Filosofía corporativa: es una declaración casi permanente, articulada fundamentalmente por el actor que se preocupa en la organización de los siguientes temas: (a) la relación entre la universidad y sus grupos de interés primarios; (b) una declaración de objetivos generales corporativos sobre el desempeño esperado de la institución, principalmente expresados en términos de sustentabilidad institucional y responsabilidad social; (c) una definición de políticas corporativas; (d) una declaración de los valores corporativos relacionados con la ética, las creencias y las reglas de conducta de la organización, de toda la comunidad universitaria. La filosofía corporativa tiene que proporcionar un tema unificador y un desafío vital a todas las unidades institucionales, comunicar un sentido de ideales alcanzables, servir de fuente de inspiración para enfrentar las actividades diarias y convertirse en una fuerza contagiosa, motivante y orientadora congruente con la ética y los valores corporativos.
- ⇒ Meta: nivel de desempeño o tasa de mejora necesitada.
- ⇒ Objetivos: enunciado más preciso de la meta. Los objetivos se definen como resultados específicos que una institución intenta lograr para cumplir con su misión, Los objetivos a largo plazo, significa más de un año en la mayoría de las organizaciones. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de la institución debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan coordinación y proporcionan una base

para llevar a cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. Se deben establecer objetivos para la institución y sectoriales o por unidades institucionales. También se tienen objetivos anuales, son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implantación estratégica mientras que los objetivos a largo plazo son importante sobre todo en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan la base para la distribución de los recursos. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación estratégica, mientras que los objetivos a largo plazo son importantes sobre todo en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan la base para la distribución de los recursos.

- ⇒ Políticas: directrices que sirven de vínculo entre la formulación de la estrategia y su implementación. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes. Las políticas son aplicadas en todos los niveles de la institución, éstas son muy importantes en la implementación de la estrategia. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre las unidades institucionales.
- ⇒ Iniciativas: planes de acción necesarios para alcanzar la meta.
- ⇒ Planes de acción: representan las acciones específicas requeridas para lograr los objetivos. Pueden ser: actividades o eventos específicos que no están necesariamente interrelacionados o una serie de eventos interconectados que siguen una solución de problemas o brechas a lograr.
- ⇒ Indicadores: el indicador hace referencia a la consecución de los objetivos estratégicos. El indicador determina cómo debe medirse la consecución del objetivo. Cómo el éxito o fracaso de los objetivos es monitoreado. Debe ser medible.
- ⇒ Estrategia: forma que se tiene en la institución de conseguir sus objetivos a partir de la misión y valores. Establece el nexo entre los valores, la misión y los objetivos.
- ⇒ Control: dirigir, guiar y regular. No es seguir, ni vigilar, ni restringir.
- ⇒ Recursos humanos: las personas que aportan sus mejores esfuerzos para los fines de la institución y quienes a su vez perciben de la universidad las oportunidades para su pleno desarrollo, conforme a las capacidades de la institución.

- ⇒ Capital Humano: habilidades, capacitación, conocimientos y desarrollo integral de académicos, profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares.
- ⇒ Capital de información: sistemas, bases de datos y redes.
- ⇒ Capital organizacional: cultura y clima, liderazgo, alineación y trabajo en equipo.
- ⇒ Gestión de Riesgos: bajo este concepto se agrupan aquellos trabajos sistemáticos que apoyan a la dirección de la institución en el sentido de que los riesgos se reconozcan, se valoren y se controlen a través de la aplicación de instrumentos contra los riesgos.
- ⇒ Grupos de Interés: individuos o grupos que reciben en forma directa o indirecta los beneficios o sostienen los costos derivados de la acción de la organización. En el caso de la universidad son los estudiantes, académicos, funcionarios, directivos, comunidad, Estado y Sociedad. El término traducido de grupos de interés es stakeholders, el cual es utilizado con frecuencia en inglés en el ámbito académico como empresarial.
- ⇒ Medición de rendimiento: se entiende bajo esta denominación, la estructura y la aplicación de varios ratios con diferentes dimensiones, que se utilizan para la evaluación de la efectividad y de la eficacia del rendimiento y del potencial de rendimiento de diferentes objetos de la organización.
- ⇒ Planificación estratégica: mejora continua, qué nuevas operaciones se requieren, nuevas alianzas o nuevas áreas de desarrollo. Esta se enfoca en la dirección que se debe avanzar y en la posición futura de la institución.
- ⇒ Planificación operativa: es la implantación del plan estratégico, es la planificación para la consecución de objetivos. En ella se planifican los programas para el rendimiento, los productos y los servicios que deben elaborarse a un año. Está basada en actividades, reflejando la mejora incremental en las operaciones existentes. La planificación operativa tiene un enfoque más interno y es mucho más específica y detallada. Se debe tener tiempos específicos, requisitos de recursos y responsabilidades.
- ⇒ Revisión del plan: permite controlar el rendimiento contra los objetivos propuestos, de tal manera que se puedan adoptar acciones correctivas o aplicar planes de contingencia cuando sea necesario.
- ⇒ Eficiencia: ser efectivo con el mejor uso de los recursos.

- ⇒ Efectividad: hacer las cosas debidas.
- ⇒ Áreas de resultados críticas: áreas esenciales para el rendimiento efectivo en la institución. Ejemplo: aseguramiento de la calidad, desarrollo del personal, investigación y desarrollo, gestión, entre otras.
- ⇒ Gestión: es un conjunto de acciones, a través de las cuales se espera alcanzar los objetivos contenidos en una determinada estrategia planteada por la institución diseñada y aprobada por ésta. Se mide por resultados.
- ⇒ Proceso: son operaciones continuas o periódicas y siguen una secuencia preestablecida. Los procesos y procedimientos son el saber hacer de la institución.
- ⇒ Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard): herramienta de gestión que sigue cinco principios:
 - Traducir la estrategia en términos operacionales.
 - Alinear la organización con la estrategia.
 - Convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos.
 - Convertir a la estrategia e un proceso continuo.
 - Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos.
- ⇒ Ejecución exitosa de una estrategia: para esto se requiere de tres componentes:
 $(\text{Resultados sobresalientes}) = (\text{Describir la estrategia}) + (\text{Gestionar la estrategia})$
 - No se puede gestionar lo que no se puede medir.
 - No se puede medir lo que no se puede describir.
- ⇒ Relaciones Causa/Efecto: las relaciones causa efecto muestran los enlaces existentes entre los objetivos estratégicos dentro del cuadro de mando integral más allá de las diferentes perspectivas. Las representaciones de las relaciones causa-efecto son un instrumento para la comunicación de la estrategia. Ilustran las relaciones de causa existentes entre los objetivos.
- ⇒ Perspectivas: las perspectivas son un recordatorio que garantiza que se piense en todos los aspectos de la institución y que se haga en una relación equilibrada. Lo ideal es determinarlas antes o durante el proceso de formulación de la estrategia.
- ⇒ Acciones de vinculación con el medio: gestiones que realiza la institución, acorde a su rol social y público, para fomentar, mantener y consolidar una relación permanente y significativa con su entorno.

- ⇒ Acciones bidireccionales: es el desarrollo de interacción con el entorno que permite la construcción de conocimiento y propuestas transformadoras, elaboradas por actores internos y externos involucrados, en cuyo proceso interactúan el conocimiento disciplinar e interdisciplinar que produce el quehacer académico y los múltiples saberes y experiencias provenientes del entorno a fin.
- ⇒ Acciones académicas bidireccionales de carácter interdisciplinar: se refiere al desarrollo de vinculación bidireccional con el medio en cuya gestión interactúan las diversas disciplinas de la universidad.
- ⇒ Acciones de extensión académica: programas y actividades que proyectan y promueven el quehacer académico hacia la comunidad interna y externa y que emanen de los procesos de docencia, investigación y asistencia técnica, generando, de este modo, condiciones favorables para el diálogo significativo de la universidad y su entorno local, regional, nacional e internacional.
- ⇒ Mesa de Desarrollo Territorial Barrio Playa Ancha: la mesa territorial de desarrollo, es una instancia de trabajo compuesta por organizaciones sociales e instituciones del territorio de Playa Ancha que desde la noción del trabajo colaborativo se proponen abordar problemáticas propias del cerro, tomando decisiones de manera horizontal y democrática, en donde la Universidad de Playa Ancha es fundamental para emprender procesos de mejoramiento colectivo del entorno. Lo anterior, basado en relaciones bidireccionales que proponen un dialogo e intercambio de saberes permanentes entre la universidad y el territorio.
- ⇒ Asistencias técnicas: mediante programas de educación continua, asesorías y consultorías especializadas y de transferencia tecnológica, en distintos campos del conocimiento, y diversos programas de capacitación y perfeccionamiento la universidad brinda soluciones oportunas de acuerdo a las necesidades de los diversos sectores públicos y privados (empresas, instituciones y organizaciones sociales).
- ⇒ Observatorio de Vinculación con el Medio: se refiere a un sistema de observación y gestión de información proveniente del entorno y del ámbito académico interno que permita la búsqueda de oportunidades de bidireccionalidad, en beneficio de los procesos formativos, de investigación que impacten favorablemente en procesos de desarrollo del entorno.