



# Plan Estratégico de Desarrollo 2014-2019

UNIVERSIDAD PEDRO DE VALDIVIA

## Tabla de contenido

<b>Planificación Estratégica 2014-2019 .....</b>	<b>2</b>
Antecedentes .....	2
La Planificación Estratégica de la Universidad .....	2
Etapas del Proceso de Planificación Estratégica .....	3
<b>Proyecto Institucional .....</b>	<b>6</b>
Visión .....	6
Misión .....	6
Propósitos .....	7
<b>Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>7</b>
EJE 1 Gestión Institucional .....	7
Objetivo Estratégico GI1 .....	7
Objetivo Estratégico GI2 .....	8
Objetivo Estratégico GI3 .....	9
Objetivo Estratégico GI4 .....	10
Objetivo Estratégico GI5 .....	10
Objetivo Estratégico GI6 .....	11
Eje 2 Gestión Docente .....	12
Objetivo Estratégico GD1 .....	12
Objetivo Estratégico GD2 .....	13
Objetivo Estratégico GD3 .....	14
Objetivo Estratégico GD4 .....	14
Objetivo Estratégico GD5 .....	15
Objetivo Estratégico GD6 .....	16
Objetivo Estratégico GD7 .....	16
Mapa Estratégico .....	17
<b>Objetivos, Indicadores y Metas .....</b>	<b>18</b>
Gestión Institucional .....	18
Gestión Docente .....	19

## Índice de Tablas

Tabla 1. Participación Talleres Objetivos Estratégicos .....	5
Tabla 2. Participación Talleres Planes Operativos .....	6
Tabla 3. Objetivos Gestión Institucional .....	18
Tabla 4. Objetivos Gestión Docente .....	19

## Índice de Figuras

Figura 1. Proceso de Planificación Estratégica 2013-2014 .....	2
Figura 2. Etapas del Proceso de Planificación Estratégica .....	3
Figura 3. Mapa Estratégico .....	17

# Planificación Estratégica 2014-2019

## Antecedentes

La Universidad Pedro de Valdivia es una Corporación de Derecho Privado y Autónoma, continuadora de la Universidad Mariano Egaña<sup>1</sup> que fue constituida en conformidad con las normas del D.F.L. N° 1 de 1981, del Ministerio de Educación, mediante escritura pública de fecha 9 de Octubre de 1987, e inscrita en el Registro de Universidades del Ministerio de Educación con el folio C N° 12 de 1° de febrero de 1988. Cambia de nombre con el ingreso de la Red Pedro de Valdivia a la administración de la Institución con fecha 31 de Agosto del año 2006 y su gestión se hace efectiva desde el año 2007.

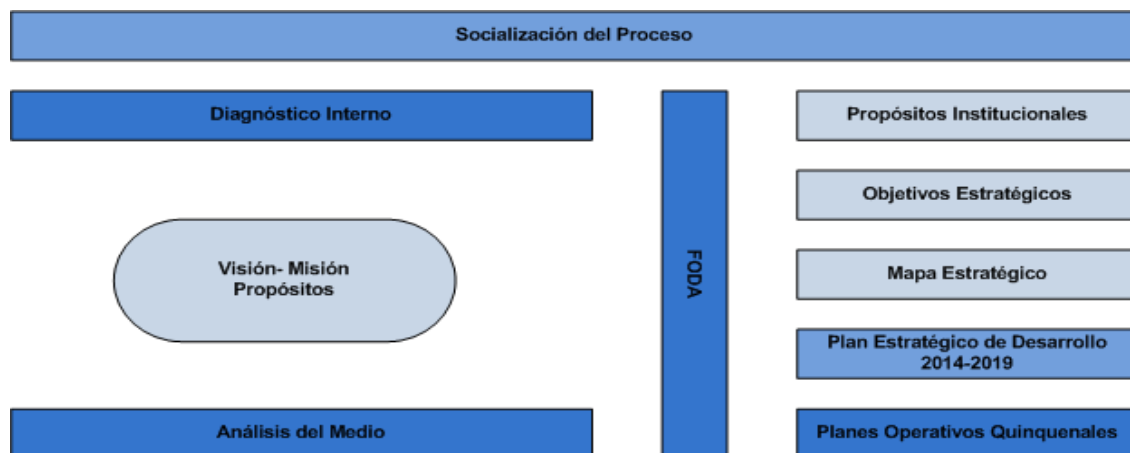
Actualmente cuenta con aproximadamente de 7.500 estudiantes, con cinco Sedes: Antofagasta, La Serena, Santiago, Concepción y Chillán y con nueve Facultades: Medicina, Odontología, Enfermería, Ciencias de la Salud, Ciencias Agropecuarias, Ingeniería, Educación, Ciencias Jurídicas y Sociales y Arquitectura, Diseño y Comunicaciones, que en total imparten 34 carreras.

## La Planificación Estratégica de la Universidad

El Plan Estratégico de Desarrollo 2014-2019 es el resultado de un proceso reflexión, análisis y participación de la comunidad universitaria. Es este marco, el plan es un instrumento de gestión que recoge, delinea y orienta el crecimiento y fortalecimiento de la institución para el próximo quinquenio.

El proceso de planificación se dividió en cinco etapas, en la primera, se desarrolló la propuesta con la metodología del proceso de planificación estratégica de la Universidad y su correspondiente socialización en la comunidad; en la segunda, se define la misión, visión y propósitos institucionales; en la tercera, se desarrolla el diagnóstico interno y el análisis del medio; en la cuarta, se definen los ejes, objetivos y mapa estratégico; y en la quinta etapa, se determinan los planes operativos, con el establecimiento de las iniciativas, estrategias, los planes de acción, los indicadores, metas, responsables y medios de verificación.

Figura 1. Proceso de Planificación Estratégica 2013-2014



<sup>1</sup> Acuerdo del Consejo Superior de Educación N° 133/2001

Para la construcción del Plan Estratégico de Desarrollo (PED), la Dirección Nacional de Calidad, a solicitud del Rector elaboró una propuesta con la metodología y etapas del proceso de planificación institucional que fue presentada al Comité de Gestión para su análisis y validación.

El Comité de Gestión es el órgano asesor del Rector en el ámbito de la planificación institucional, el aseguramiento de la calidad y de la gestión. Es conducido por el Rector y está constituido por la Vicerrectora Académica, el Vicerrector de Administración y Finanzas, los Vicerrectores de Sedes y el Secretario General.

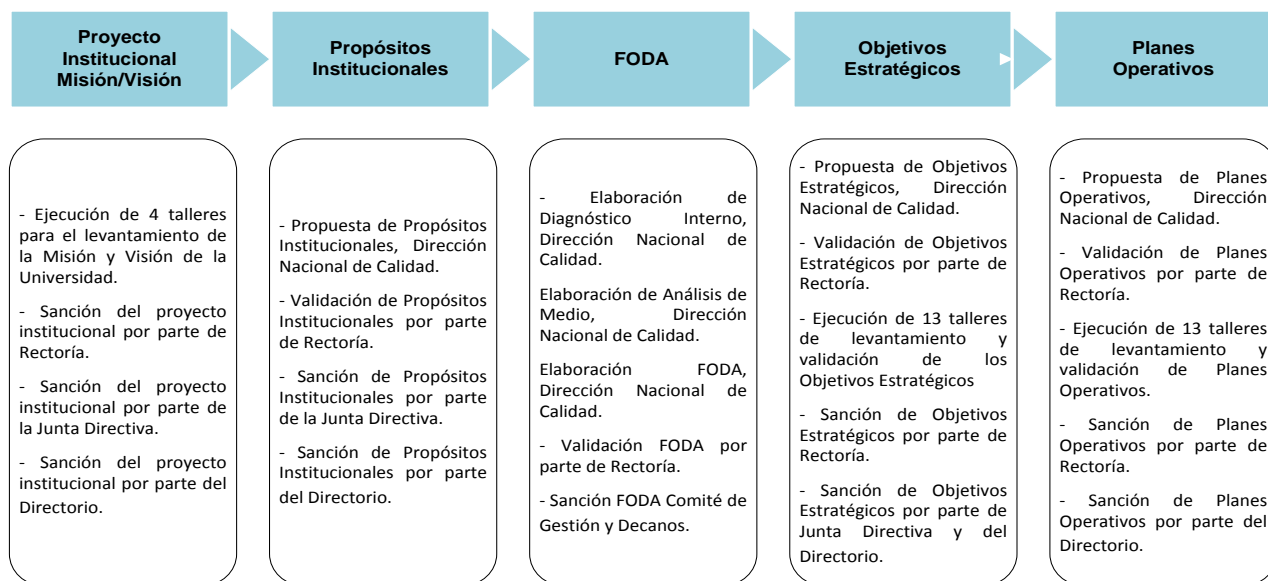
Los resultados de cada etapa del proceso de planificación estratégica fueron presentados al Rector y a su Comité de Gestión por parte de la Dirección Nacional de Calidad, instancia que operó como organismo técnico y conductor.

Para la sanción final, el Rector presentó el proyecto institucional, el análisis estratégico, los objetivos estratégicos y los planes operativos a la Junta Directiva y al Directorio. La primera, por ser la instancia que tiene las potestades exclusivas de la gestión académica y la definición de políticas de desarrollo y reglamentación en este ámbito y al Directorio porque les corresponden las funciones propias de los socios de la corporación, la definición del proyecto de desarrollo y las políticas institucionales, así, como la fiscalización y control de la gestión del Rector.

### Etapas del Proceso de Planificación Estratégica

El Plan Estratégico de Desarrollo se desarrolló en cinco grandes etapas: la determinación de la metodología del proceso de planificación estratégica y su socialización a nivel nacional, la definición del proyecto institucional; diagnóstico institucional y análisis del medio; definición de los ejes y objetivos estratégicos, mapa estratégico y elaboración de los planes operativos. Para cada una de ellas, se estableció la metodología de trabajo, las instancias de participación, validación y sanción.

Figura 2. Etapas del Proceso de Planificación Estratégica



## Metodología y Socialización

La etapa inicial fue la propuesta metodológica del proceso de Planificación Estratégica de la Universidad, la que fue presentada por la Dirección Nacional de Calidad a nombre del Rector al Comité de Gestión para su sanción. Con posterioridad a su aprobación, fue presentada al Comité Académico, órgano colegiado de la comunidad universitaria en el ámbito académico. Con posterioridad, se socializó a nivel nacional, por medio del Director Nacional de Calidad, quien se reunió en jornadas de trabajo con todos los equipos directivos de gestión y académicos de cada sede.

### **Proyecto Institucional**

En esta etapa se estableció la Misión, Visión y los Propósitos institucionales. Para el caso de la Misión y Visión se estableció el marco conceptual para su definición, se desarrollaron 4 talleres con la participación de las autoridades máximas de la Institución, los directores nacionales del ámbito académico y de gestión e informantes claves. Esta fase, fue conducida por un asesor externo y operó como contrapartida técnica la Dirección Nacional de Calidad. Por su parte, la validación les correspondió al Rector y al Comité de Gestión. La sanción final recayó en la Junta Directiva y en el Directorio de la Corporación.

En la definición de los propósitos institucionales, participaron Rectoría, la Dirección Nacional de Calidad, los Vicerrectores Corporativos y de Sedes, los Decanos y el Director Nacional de Docencia. La primera, operó como contrapartida técnica y las demás instancias en su validación. Al igual que en la Misión y Visión, la sanción final les correspondió a la Junta Directiva y al Directorio.

### **Diagnóstico Institucional**

Para la determinación de las fortalezas y debilidades, la Universidad desarrolló un proceso de autoevaluación institucional, cuyo objetivo fue contar con un diagnóstico interno para la planificación estratégica dentro del marco de los criterios establecidos en el sistema de aseguramiento de la calidad, así como para fortalecer las capacidades autoevaluativas de la universidad.

Esta etapa fue conducida por la Dirección Nacional de Calidad, donde contribuyeron las autoridades superiores corporativas y de sedes. Por su parte, también participaron los directores de carrera, los directores de las unidades de gestión, docentes, estudiantes y personal administrativo, por medio de la Consulta a Informantes Claves.

Para la definición de las Oportunidades y Amenazas se realizó un análisis del medio relevante en que se desenvuelve la Universidad Pedro de Valdivia y se recogieron las conclusiones y recomendaciones emanadas de los elementos contextuales revisados en el Capítulo 2 de este documento.

El resultado del análisis estratégico de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA) fue presentado por el Rector, por medio de la Dirección Nacional de Calidad al Comité de Gestión y Decanos para su sanción final.

### Ejes, Objetivos y Mapa Estratégico

Los dos grandes ejes estratégicos establecidos por la Universidad: Gestión Institucional y Gestión Docente, fueron definidos por la Dirección Nacional de Calidad y validados por Rectoría. Éstos se determinaron por el carácter de Institución esencialmente Docente, donde las actividades de investigación, vinculación con el medio, postgrado y educación continua se articulan para el mejoramiento de la calidad de la formación de pregrado y se perfilan en el mediano y largo plazo, en la presente planificación como asimismo en las que vendrán. De igual modo se consideran los criterios establecidos en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, el cual establece que la calidad está dada por la capacidad de las instituciones para cumplir con sus propósitos institucionales en el marco de un conjunto de estándares previamente definidos por el medio en que se desenvuelve. Los objetivos estratégicos se elaboraron para conducir y orientar el quehacer de la institución con el propósito de aprovechar las circunstancias dinámicas del entorno, atenuar los riesgos a que se enfrenta fortaleciendo sus buenas prácticas, superando los aspectos que limitan su desarrollo y así, cumplir con su proyecto institucional.

Los objetivos estratégicos y el mapa estratégico se articularon en los dos grandes ejes estratégicos definidos por la institución y se desprendieron del análisis estratégico FODA. Esta etapa contó con la participación del conjunto de los directivos de la Universidad a nivel nacional.

Se realizaron 13 talleres conducidos por la Dirección Nacional de Calidad donde participaron los Directores de Carrera Sede, Directores de Gestión Sede, Directores Nacionales, Directivos Intermedios, Profesionales, Decanos y las Autoridades Superiores. Los resultados de los talleres fueron validados por el equipo de Rectoría y su sanción final le correspondió al Directorio de la Corporación.

**Tabla 1. Participación Talleres Objetivos Estratégicos**

N° de Talleres	Composición de los Talleres	Convocados	N° de Participantes	% de participación
Taller 1	Directores Sede <u>Antofagasta</u>	10	8	80%
Taller 2	Directores de Carrera Sede <u>Antofagasta</u>	5	5	100%
Taller 3	Directores Carrera Sede <u>La Serena</u> Facultad de Medicina, Odontología, Enfermería, Ciencias	12	9	75%
Taller 4	Directores Sede y Directores de Carrera Sede <u>La Serena</u> Facultad de Educación, Ciencias Jurídicas y	12	7	64%
Taller 5	Directores Carrera Sede <u>Santiago</u> Facultad de Medicina, Odontología, Enfermería, Ciencias	12	9	75%
Taller 6	Directores Carrera Sede <u>Santiago</u> Facultad de Educación, Ciencias Jurídicas y Sociales, Ingeniería y	9	9	100%
Taller 7	Directores de Sede y Directores de Carrera Sede <u>Concepción</u>	11	7	64%
Taller 8	Directores de Carrera Sede y Directores de Carrera Sede <u>Chillán</u> Facultad de Odontología,	9	9	100%
Taller 9	Directores Carrera Sede <u>Chillán</u> Facultad de Ingeniería y Educación	7	4	80%
Taller 10	Directivos Intermedio y Profesionales	9	6	86%
Taller 11	Directores Nacionales	10	9	100%
Taller 12	Decanos	9	8	89%
Taller 13	Autoridades Superiores	7	6	86%
		122	96	83%

## Planes Operativos

En la elaboración de los planes operativos contribuyeron el conjunto de los directivos de la Universidad. Al igual que para el levantamiento de los objetivos estratégicos, se desarrollaron 13 talleres, donde participaron los Directores de Carrera Sede, Directores de Gestión Sede, Directores Nacionales, Directivos Intermedios, Profesionales, Decanos y las Autoridades Superiores.

Por la naturaleza de esta etapa, la validación le correspondió al equipo de Rectoría, instancia que realizó 10 jornadas de trabajo. Asimismo, les correspondió la definición de las iniciativas estratégicas, los planes de acción, indicadores, metas, responsables y medio de verificación.

**Tabla 2. Participación Talleres Planes Operativos**

N° de Talleres	Composición de los Talleres	Convocados	N° de Participantes	% de participación
Taller 1	Directores <u>Sede Antofagasta</u>	12	12	100%
Taller 2	Directores de Carrera <u>Sede Antofagasta</u>	6	6	100%
Taller 3	Directores Carrera <u>Sede La Serena</u> Facultad de Medicina, Odontología, Enfermería, Ciencias	14	13	93%
Taller 4	Directores Sede y Directores de Carrera <u>Sede La Serena</u> Facultad de Educación, Ciencias Jurídicas y	7	6	86%
Taller 5	Directores Carrera <u>Sede Santiago</u> Facultad de Medicina, Odontología, Enfermería, Ciencias	14	10	71%
Taller 6	Directores Carrera <u>Sede Santiago</u> Facultad de Educación, Ciencias Jurídicas y Sociales, Ingeniería y	11	11	100%
Taller 7	Directores de Sede y Directores de Carrera <u>Sede Concepción</u>	11	10	91%
Taller 8	Directores de Carrera Sede y Directores de Carrera <u>Sede Chillán</u> Facultad de Odontología,	12	10	83%
Taller 9	Directores Carrera <u>Sede Chillán</u> Facultad de Ingeniería y Educación	5	5	100%
Taller 10	Directivos Intermedio y Profesionales	12	9	75%
Taller 11	Directores Nacionales	10	10	100%
Taller 12	Decanos	9	9	100%
Taller 13	Autoridades Superiores	7	6	86%
		130	117	90%

## Proyecto Institucional

### Visión

Pretendemos ser una universidad que, por medio de una formación académica de calidad, aporta a la cultura, la ciencia y la tecnología.

Aspiramos a constituirnos como líderes en el aporte de profesionales relevantes para el desarrollo de las regiones en las que estamos insertos.

Deseamos ser una institución que ofrece a sus estudiantes una experiencia educativa significativa, sostenida en el conocimiento de las distintas disciplinas, potenciando sus habilidades y capacidades de innovación, con un alto sentido de responsabilidad social.

### Misión

Somos una institución de educación superior inclusiva que desarrolla una formación pertinente a los requerimientos del medio, fomentando en nuestros estudiantes el pensamiento ético y una visión crítica de la realidad, en un ambiente de reflexión y discusión de ideas.

Entregamos una educación que refuerza y complementa las habilidades y capacidades de nuestros estudiantes para que el aprendizaje ocurra.

Nuestra comunidad universitaria es un espacio de encuentro donde estudiantes y académicos podrán crecer como personas y realizarse.

## Propósitos

- Consolidar una formación de calidad pertinente a los requerimientos del medio.
- Propiciar el aprendizaje de los estudiantes, acompañándolos en el desarrollo de sus habilidades y capacidades.
- Fortalecer las políticas y mecanismos de desarrollo académico.
- Fortalecer la eficacia, eficiencia y la calidad de la gestión institucional.
- Fomentar un ambiente pluralista e independiente, propiciando la discusión de ideas.
- Incrementar el reconocimiento institucional especialmente en las regiones donde estamos presentes.

## Objetivos Estratégicos

### EJE 1 Gestión Institucional

#### Objetivo Estratégico GI1

Consolidar un sistema de gobierno y una organización que adopte sus decisiones de manera informada, participativa y planificada y que las instancias pertinentes evalúen, oportunamente, las acciones implementadas.

#### Indicadores

- Evaluación y Mantenimiento anual del Manual de Funciones.
- N° de Políticas aprobadas / N° Políticas definidos.
- Informes Evaluativos anuales de los órganos colegiados/órganos colegiados.

#### Análisis Estratégico

**Fortalezas:** La Universidad cuenta con un proyecto institucional y un conjunto de políticas y mecanismos que orientan su quehacer, con una estructura y un sistema de gobierno y con normativa que define las instancias de toma de decisiones, así como con mecanismos para el control de sus principales procesos institucionales.

**Debilidades:** No cuenta con evidencia del avance hacia el cumplimiento de sus propósitos institucionales, con mecanismos sistemáticos para su evaluación y antecedentes que verifique el impacto de las decisiones de sus órganos colegiados y de la mayoría de los mecanismos de control que implementa. Los Vicerrectores de Sedes no cuentan con las atribuciones suficientes que les permitan mejorar su gestión.



**Oportunidades:** El retraso en los proyectos en el ámbito del aseguramiento de la calidad permite contar con un horizonte temporal mayor para realizar las mejoras para su acreditación.

**Amenazas:** La incorporación de mayores niveles de incertidumbre para las instituciones privadas sin financiación pública, respecto del impacto que tendrán los nuevos proyectos de ley y que la acreditación sea una variable relevante para la elección de una Universidad.

### **Iniciativas Estratégicas**

- Fortalecer la estructura organizacional de la Universidad acorde a los propósitos institucionales.
- Fortalecer el sistema de gobierno.
- Fortalecer la gestión matricial para mejorar el desempeño de la Sedes.
- Mejorar los mecanismos de toma de decisiones de los órganos colegiados y realizar seguimiento de sus resultados.
- Fortalecer el sistema de comunicaciones internas e imagen corporativa.

### **Objetivo Estratégico GI2**

Consolidar un sistema de gestión del personal asociado al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

### **Indicadores**

- % de trabajadores evaluados.
- % de trabajadores capacitados.
- % de trabajadores en el mejor desempeño.

### **Análisis Estratégico**

**Fortalezas:** La Universidad cuenta con políticas y mecanismos para la gestión del personal y para evaluar el logro de sus propósitos en el ámbito de recursos humanos. Dispone de una dotación adecuada de personal de gestión y con mecanismos para la determinación de las funciones del personal académico y de gestión.

**Debilidades:** No cuenta con información sistematizada de la aplicación y resultados de la gestión del personal, tiene una alta rotación del personal de gestión y no dispone de evidencia del impacto de la evaluación del desempeño.

**Oportunidades:** El retraso en los proyectos en el ámbito del aseguramiento de la calidad permite contar con un horizonte temporal mayor para realizar las mejoras para su acreditación.

**Amenazas:** La incorporación de mayores niveles de incertidumbre para las instituciones privadas sin financiación pública respecto del impacto que tendrá los nuevos proyectos de ley y que la acreditación sea una variable relevante para la elección de una Universidad.

### **Iniciativas Estratégicas**

- Evaluar y mejorar la Política de Recursos Humanos.
- Actualizar la descripción y perfiles de cargo del personal en función del desarrollo institucional.
- Mejorar el sistema de evaluación del desempeño del personal.
- Mejorar el desempeño del personal de la Universidad.

### **Objetivo Estratégico GI3**

Asegurar una adecuada provisión de recursos y tecnologías de información, infraestructura y equipamiento para la formación de calidad en las distintas sedes que fortalezca el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje.

### **Indicadores**

- Metros cuadrados construidos por estudiantes.
- % Cobertura de bibliografía básica/Volúmenes por estudiantes.
- N° de estudiantes por computadores.

### **Análisis Estratégico**

**Fortalezas:** La Universidad cuenta con un adecuado soporte tecnológico para las comunicaciones institucionales y con una adecuada dotación de laboratorio con relación al medio.

**Debilidades:** No se evidencian criterios y estándares para asegurar la dotación de recursos a nivel nacional y su disponibilidad presenta diferencia entre las distintas Sedes.

**Oportunidades:** El retraso en los proyectos en el ámbito del aseguramiento de la calidad permite contar con un horizonte temporal mayor para realizar las mejoras para su acreditación.

**Amenazas:** La incorporación de mayores niveles de incertidumbre para las instituciones privadas sin financiación pública respecto del impacto que tendrá los nuevos proyectos de ley y que la acreditación sea una variable relevante para la elección de una Universidad.

### **Iniciativas Estratégicas**

- Evaluar y optimizar los estándares de los recursos para enseñanza.
- Diseñar un plan maestro de infraestructura de la Universidad acorde a las necesidades del proceso formativo.
- Mejorar el sistema de gestión de los recursos físicos y materiales.
- Desarrollar una política de mantenimiento y reposición de los recursos físicos.

#### Objetivo Estratégico GI4

Optimizar la gestión de recursos institucionales para asegurar el desarrollo del proyecto educativo.

##### Indicadores

- % de estudiantes con becas y beneficios.
- % de los ingresos de pregrado respecto de los ingresos operacionales.
- % de presupuesto ejecutado/proyectado.

##### Análisis Estratégico

**Fortalezas:** La Universidad cuenta con políticas y mecanismos para la asignación y control de los recursos financieros.

**Debilidades:** Ha disminuido la matrícula de estudiantes de primer año y no ha diversificado sus fuentes de ingreso.

**Oportunidades:** El retraso en los proyectos en el ámbito del aseguramiento de la calidad permite contar con un horizonte temporal mayor para realizar las mejoras para su acreditación.

**Amenazas:** La incorporación de mayores niveles de incertidumbre para las instituciones privadas sin financiación pública respecto del impacto que tendrá los nuevos proyectos de ley, que la acreditación sea una variable relevante para la elección de una Universidad y una mayor demanda por financiamiento estatal y ayudas estudiantiles.

##### Iniciativas Estratégicas

- Mejorar el sistema de gestión del presupuesto y su ejecución.
- Implementar mecanismos de licitaciones.
- Evaluar la ejecución del gasto y la inversión en función de las metas y objetivos institucionales.
- Evaluar y mejorar la política de aranceles y beneficios estudiantiles.
- Evaluar la sustentabilidad institucional periódicamente.
- Fortalecer la política de diversificación de los ingresos y evaluar sus resultados.

#### Objetivo Estratégico GI5

Perfeccionar un sistema de aseguramiento de calidad que cuente con mecanismos permanentes de seguimiento, evaluación y medición del impacto de los resultados alcanzados.

##### Indicadores

- % de avance anual del Plan Estratégico de Desarrollo.
- Acreditación Institucional.
- % de carreras acreditadas.

## **Análisis Estratégico**

**Fortalezas:** La Universidad cuenta con un proyecto institucional y un conjunto de políticas y mecanismos que orientan su quehacer y con mecanismos de control de sus principales procesos institucionales.

**Debilidades:** No cuenta con evidencia del avance hacia el cumplimiento de sus propósitos institucionales, no se avanzó lo suficiente en su cumplimiento por la no acreditación, no dispone con mecanismos sistemáticos para su evaluación y de la mayoría de los mecanismos de control que implementa.

**Oportunidades:** El retraso en los proyectos en el ámbito del aseguramiento de la calidad permite contar con un horizonte temporal mayor para realizar las mejoras para su acreditación.

**Amenazas:** La incorporación de mayores niveles de incertidumbre para las instituciones privadas sin financiación pública respecto del impacto que tendrá los nuevos proyectos de ley, que la acreditación sea una variable relevante para la elección de una Universidad y una mayor demanda por financiamiento estatal y ayudas estudiantiles.

## **Iniciativas Estratégicas**

- Establecer un plan anual de acreditación de carreras.
- Desarrollar procesos permanentes de autoevaluación institucional y de carreras.
- Realizar una cuenta anual con los resultados de la gestión en función de lo establecido en los planes anuales de trabajo.
- Seguimiento de las observaciones realizadas por las agencias certificadoras y planes de mejoramiento de las carreras acreditadas.
- Realizar seguimiento anual de los resultados del Plan Estratégico de Desarrollo.
- Desarrollar procesos de planificación estratégica de Sede y Facultades.

## **Objetivo Estratégico G16**

Mejorar el sistema de gestión de la información para que sea amigable, eficiente y que apoye oportunamente la toma de decisiones, permitiendo contar con indicadores para la evaluación del desempeño institucional.

## **Indicadores**

- Informe de indicadores estadísticos semestrales.
- % de indicadores del PDE que reporta el sistema.
- % de avance en la implementación del sistema de gestión.

### **Análisis Estratégico**

**Fortalezas:** La Universidad cuenta con sistema de información para los principales procesos institucionales que resultan ser adecuados.

**Debilidades:** No cuenta con algunos indicadores financieros en la oportunidad requerida y se ha debido recurrir a sistemas de control no integrados y no dispone de algunas definiciones para el tratamiento de la información institucional con relación el medio.

**Oportunidades:** El retraso en los proyectos en el ámbito del aseguramiento de la calidad permite contar con un horizonte temporal mayor para realizar las mejoras para su acreditación.

**Amenazas:** La incorporación de mayores niveles de incertidumbre para las instituciones privadas sin financiación pública respecto del impacto que tendrá los nuevos proyectos de Ley y que la acreditación sea una variable relevante para la elección de una Universidad.

### **Iniciativas Estratégicas**

Desarrollar mecanismos para el tratamiento, calidad y reporte de la información institucional para la gestión.

Mejorar la completitud y pertinencia de los sistemas de información.

Desarrollar un sistema de gestión de la información para la toma de decisiones.

## Eje 2 Gestión Docente

### Objetivo Estratégico GD1

Actualizar el Modelo Educativo UPV que permita articular los distintos niveles de formación con una estructura curricular acorde a las actuales tendencias de la educación superior.

### **Indicadores**

- % de programas actualizados.
- N° de programas implementados.

### **Análisis Estratégico**

**Fortalezas:** La Universidad cuenta con un Modelo Formativo que orienta la gestión académica.

**Debilidades:** No se ha realizado una evaluación de la aplicación homogénea del Modelo Educativo a nivel nacional y su articulación con los perfiles de egreso.

**Oportunidades:** Los estudiantes demandan Modelo Educativos flexibles, articulados en distintos niveles de formación y carreras más cortas.

**Amenazas:** Tendencia en las instituciones de Educación Superior a realizar rediseños curriculares que apuntan a flexibilizar los planes de estudio y a su articulación para otorgar diferentes salidas y contar con carrera más cortas.

### Iniciativas Estratégicas

- Análisis de las tendencias de la educación superior en el marco de los modelos educativos.
- Actualizar el modelo educativo de la Universidad en función de las tendencias del medio.
- Rediseño de la Curricular.
- Evaluar la implementación del rediseño de la curricular.

### Objetivo Estratégico GD2

Racionalizar la oferta académica de pregrado de acuerdo a la realidad de cada Sede.

### Indicadores

- N° de programas de pregrado N° de programas implementados.
- % de vacantes ocupadas.
- N° de Estudiantes matriculados.

### Análisis Estratégico

**Fortalezas:** La Universidad cuenta normativas y mecanismos para la apertura y cierre de carrera, los estudiantes que ingresan a la Universidad se corresponden con el destinatario preferente que establece la misión institucional y cuenta con mecanismos para evaluar la contribución de las asignaturas al perfil de egreso de los programas de formación.

**Debilidades:** No ha consolidado su oferta académica, existen carreras que con su nivel de matrícula es difícil que se puedan sustentar en el tiempo y no realiza una evaluación sistemática de los perfiles de egreso y la cantidad de horas de los programas de formación no se ajustan a las del medio.

**Oportunidades:** aumento en la demanda por el acceso a la Educación Superior de estudiantes con carencias académicas y de la población adulta, expansión de la matrícula en el ámbito de la formación profesional y ampliación de la oferta de formación que apunte a nuevas áreas que la industria está desarrollando.

**Amenazas:** Baja en la población potencial de estudiantes jóvenes, aumento de la matrícula en los Institutos profesionales, mayor demanda por financiamiento estatal y ayudas estudiantiles, la acreditación como una variable relevante para la elección de una Universidad.

### Iniciativas Estratégicas

- Análisis del medio nacional y regional.
- Fortalecer la oferta académica.
- Aumentar la matrícula de los programas de pregrado.

### Objetivo Estratégico GD3

Mejorar el sistema de nivelación y acompañamiento al estudiante, que asegure el desarrollo de sus capacidades formativas, con mecanismos de detección oportuna que impacte en el rendimiento.

#### Indicadores

- Tasa de aprobación de primer año.
- Tasa de titulación oportuna.
- Tasa de retención de primer año.

#### Análisis Estratégico

**Fortalezas:** La Universidad cuenta con mecanismos para medir el perfil de ingreso de sus estudiaste e implementa programas para la nivelación de sus competencias.

**Debilidades:** Los mecanismos de nivelación de competencia no han tenido impacto en la retención y titulación de los estudiantes, no se han aplicado de manera sistemática y homogénea y no se dispone de una evaluación de ellos.

**Oportunidades:** Aumento de la demanda por el acceso a la Educación Superior de estudiantes con carencias académicas.

**Amenazas:** Mayor demanda por financiamiento estatal y ayudas estudiantiles.

#### Iniciativas Estratégicas

- Evaluación de los mecanismos de nivelación de competencia de la Universidad.
- Implementar un sistema predictivo de los determinantes de la deserción los estudiantes.
- Mejorar los mecanismos de apoyo integral a la retención de estudiantes.
- Mejorar las tasa de aprobación, retención y titulación.

### Objetivo Estratégico GD4

Fortalecer la planta académica y consolidar una política de carrera docente para asegurar la calidad y efectividad de los procesos formativos.

#### Indicadores

- N de jornadas completas equivalentes.
- N Docentes de Planta por estudiante.
- % de académicos con postgrado.

### **Análisis Estratégico**

**Fortalezas:** La Universidad cuenta con políticas y mecanismos para la gestión del personal académico y para evaluación de la docencia que se aplican sistemáticamente en todos los niveles de la organización.

**Debilidades:** La dotación de académicos de planta es insuficiente con relación a la cantidad de estudiantes, no se dispone con información sistematizada de los resultados de la evaluación docente y con evidencia de su impacto en el mejoramiento de la docencia y las políticas y mecanismos institucionales para el perfeccionamiento de los académicos no se han aplicado sistemáticamente.

**Oportunidades:** Aumento de la demanda por el acceso a la Educación Superior de estudiantes con carencias académicas.

**Amenazas:** La acreditación es una variable relevante para la elección de una Universidad.

### **Iniciativas Estratégicas**

- Adecuar la estructura de las unidades académica en función de los desafíos institucionales.
- Incorporar mecanismos de incentivo para el desarrollo de la carrera docente.
- Mejorar el sistema de evaluación de desempeño docente y directivo de las unidades académicas.
- Mejorar los indicadores de cualificación académica.

### **Objetivo Estratégico GD5**

Restablecer mecanismos institucionales permanentes para el seguimiento de los egresados y la opinión de sus empleadores.

#### **Indicadores**

- Empleabilidad al 1er año de titulación.
- Grado de satisfacción de los empleadores con los egresado de la UPV.

### **Análisis Estratégico**

La Universidad no cuenta con mecanismos institucional para el seguimiento de sus egresados **Debilidades:** y la opinión de sus empleadores.

**Oportunidades:** Aumento de la demanda por el acceso a la Educación Superior de estudiantes con carencias académicas.

**Amenazas:** La acreditación es una variable relevante para la elección de una Universidad.



### **Iniciativas Estratégicas**

- Crear la Dirección Nacional de Egresados y Vinculación con el Medio.
- Realizar estudios institucionales de la inserción laboral de los egresados.
- Elaborar una política de seguimiento de los egresados y de vinculación con los empleadores.
- Desarrollar un sistema de información de los egresados.

### Objetivo Estratégico GD6

Fortalecer la vinculación con el medio, a través del perfeccionamiento de su política y el desarrollo de la responsabilidad social universitaria.

#### **Indicadores**

- N° de actividades de responsabilidad social universitaria.
- Número de actividades de vinculación con el medio.

### **Análisis Estratégico**

**Fortalezas:** La Universidad realiza actividades sistemáticas de vinculación con el medio en todos los niveles de la organización y cuenta con una alta proporción de convenios a nivel institucional y de programas.

**Debilidades:** No se cuenta con una Política de Vinculación con el Medio.

**Oportunidades:** Aumento de la demanda por el acceso a la Educación Superior de estudiantes con carencias académicas.

**Amenazas:** La acreditación es una variable relevante para la elección de una Universidad.

### **Iniciativas Estratégicas**

- Evaluar y mejorar la Política de Vinculación con el medio.
- Desarrollar un programa de responsabilidad social Universitaria.
- Desarrollar un sistema de información de las actividades de vinculación con el medio que realiza la Universidad.

### Objetivo Estratégico GD7

Fortalecer la Oferta de Postgrado y Formación Continua.

#### **Indicadores**

- Número de programas de formación continua.
- Número de Programas de Postgrado.
- % Matriculados/Egresados en programas de Postgrado.

## Análisis Estratégico

**Debilidades:** La Universidad ha disminuido la matrícula de estudiantes de primer año y no ha diversificado sus fuentes de ingresos.

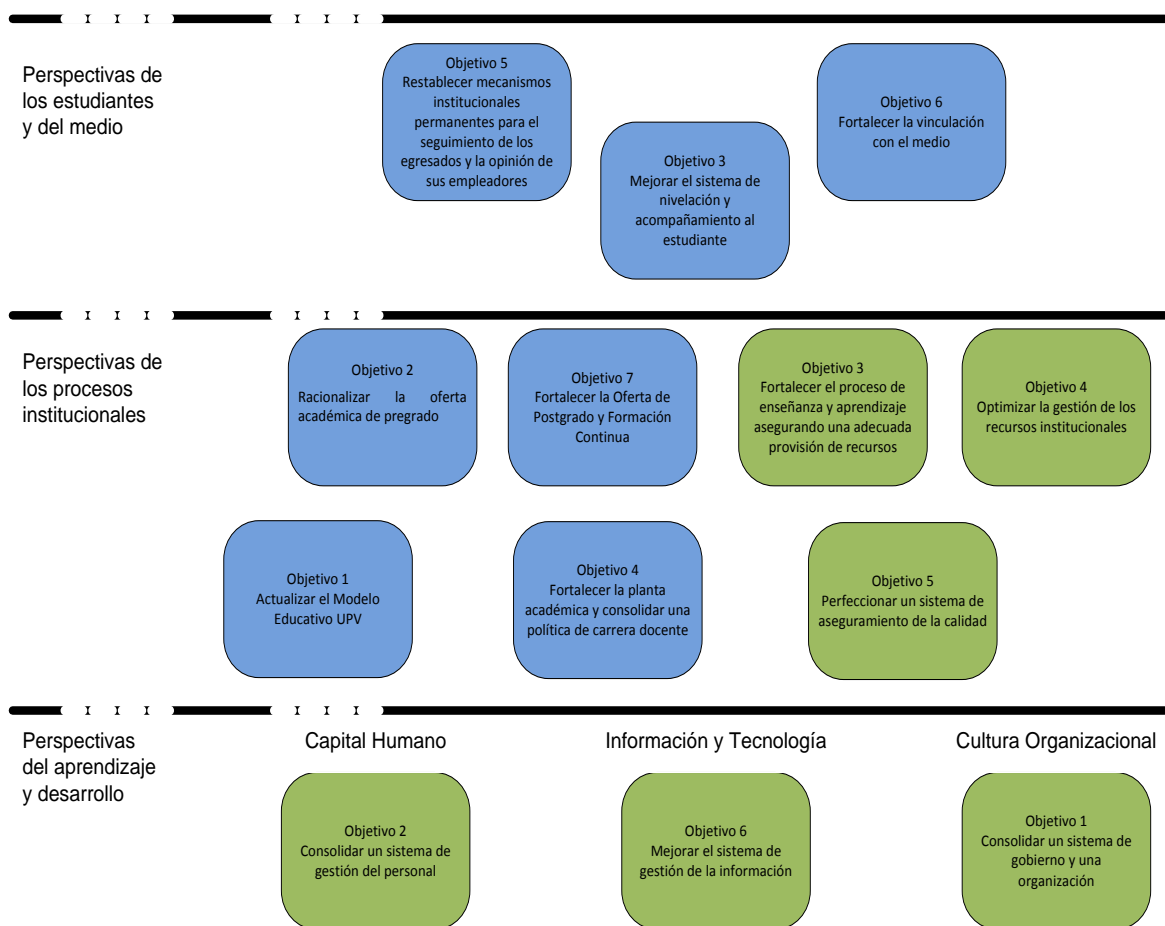
**Oportunidades:** Aumento de la población adulta en las Instituciones de Educación Superior.

### Iniciativas Estratégicas

- Desarrollar programas de postgrado articulados con el pregrado.
- Aumentar la oferta de programa de diplomados.
- Desarrollar una política que incentive la participación de los egresados en los programas de postgrado y formación continua

## Mapa Estratégico

Figura 3. Mapa Estratégico



## Objetivos, Indicadores y Metas

### Gestión Institucional

**Tabla 3. Objetivos Gestión Institucional**

Objetivo	INDICADORES	Metas					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
GESTIÓN INSTITUCIONAL		2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>1. Consolidar un Sistema de Gobierno y una organización que adopte sus decisiones de manera informada, participativa y planificada y que las instancias pertinentes evalúen, oportunamente, las acciones implementadas.</b>	Evaluación y Mantenimiento anual del Manual de Funciones	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	(N° de Políticas reestructuradas) / (N° Políticas aprobadas)	10%	20%	20%	20%	20%	10%
	Informes Evaluativos anuales de los Órganos colegiados/ Órganos colegiados		60%	70%	80%	90%	100%
<b>2 Consolidar un Sistema de Gestión del Personal asociado al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales</b>	% de trabajadores evaluados	65%	95%	96%	97%	98%	98%
	% de trabajadores capacitados	19%	25%	27%	29%	31%	33%
	% de trabajadores en el mejor desempeño	40%	45%	50%	55%	60%	60%
<b>3. Fortalecer el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje, asegurando una adecuada provisión de recursos y tecnologías de información, infraestructura y equipamiento para la formación de calidad en las distintas Sedes.</b>	Metros cuadrados construidos por estudiante	3,7	4,0	4,3	4,6	4,8	5,0
	Cobertura de bibliografía básica	40%	50%	55%	60%	65%	70%
	N° de estudiantes por computadores	15	14	13	12	12	12
<b>4. Optimizar la Gestión de los Recursos Institucionales para asegurar el desarrollo del proyecto educativo.</b>	% de estudiantes con becas y beneficios	17%	20%	21%	22%	23%	24%
	% de los ingresos de pregrado respecto de los ingresos operacionales	96%	94%	92%	98%	97%	96%
	% de presupuesto ejecutado/proyectado	90%	91%	92%	93%	94%	95%
<b>5. Perfeccionar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que cuente con mecanismos permanentes de seguimiento, evaluación y medición del impacto de los resultados alcanzados.</b>	% de avance anual del Plan Estratégico de Desarrollo	80%	90%	95%	97%	98%	98%
	Acreditación Institucional			100%	100%	100%	100%
	N° de carreras acreditadas	8	9	11	14	17	20
<b>6. Mejorar el Sistema de Gestión de la Información para que sea adecuado, eficiente y que apoye oportunamente la toma de decisiones, permitiendo contar con indicadores para la evaluación del desempeño institucional.</b>	Informe de indicadores estadísticos semestrales	50%	100%	100%	100%	100%	100%
	% de indicadores del PDE que reporta el sistema	50%	60%	65%	70%	70%	70%
	% de avance en la implementación de sistema informático		60%	100%	100%	100%	100%

## Gestión Docente

Tabla 4. Objetivos Gestión Docente

Objetivo	INDICADORES	Metas					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>GESTIÓN DOCENTE</b>							
<b>1. Actualizar el Modelo Educativo UPV que permita articular los distintos niveles de formación con una estructura curricular acorde a las actuales tendencias de la educación superior</b>	% de carreras actualizados	10%	80%	100%			
	N° de carreras implementados		10%	80%	100%		
<b>2. Racionalizar la Oferta Académica de Pregrado de acuerdo a la realidad de cada Sede</b>	N° de programas de pregrado	126	120	115	110	105	100
	% de vacantes ocupadas	37%	60%	65%	70%	75%	75%
	N° de Estudiantes matriculados		7.000	6.500	7.744	9.444	11.095
<b>3. Mejorar el Sistema de Nivelación y Acompañamiento al Estudiante, que asegure el desarrollo de sus capacidades formativas, con mecanismos de detección oportuna, que impacte en el rendimiento.</b>	Tasa de aprobación de primer año	83%	84%	84%	85%	85%	85%
	Tasa de titulación oportuna		18%	20%	22%	24%	26%
	Tasa de retención de primer año	63%	65%	67%	69%	71%	72%
<b>4. Fortalecer la Planta Académica y Consolidar una Política de Carrera Docente para asegurar la calidad y efectividad de los procesos formativos</b>	N° Jornadas completas equivalentes	500	480	480	480	480	480
	Estudiantes por Docentes de Planta	83	70	62	61	61	61
	% de académicos con postgrado	33%	35%	38%	41%	44%	47%
<b>5. Restablecer mecanismos institucionales permanentes para el Seguimiento de los Egresados y la opinión de sus Empleadores</b>	Empleabilidad al 1er año de titulación	75%	77%	79%	81%	83%	83%
	Grado de satisfacción de los empleadores con los egresados de la UPV		60%	62%	64%	66%	68%
<b>6. Fortalecer la Vinculación con el Medio, a través del perfeccionamiento de su política y el desarrollo de la responsabilidad social universitaria</b>	N° de actividades de responsabilidad social universitaria		4	8	16	32	64
	Número de actividades de vinculación con el medio	100	110	120	130	140	150
<b>7. Fortalecer la Oferta de Postgrado y Formación Continua.</b>	Número de programas de formación continua	5	50	100	175	225	300
	Número de Programas de Postgrado	4	15	25	38	50	62
	% Matriculados/Egresados en programas de Postgrado	1,2%	1,3%	2,0%	2,6%	3,1%	3,7%