

Resumen Ejecutivo Plan de Desarrollo Estratégico Institucional

PERIODO 2016-2025

INDICE

1.	Presentación	2
2.	Introducción	4
2.1.	Reseña histórica	4
2.2.	Estructura institucional	5
3.	Fundamentos Estratégicos	6
3.1.	Misión.....	6
3.2.	Visión.....	6
3.3.	Filosofía corporativa.....	6
4.	Estrategia Corporativa 2016-2025	7
5.	Formulación	8
5.1.	Ejes estratégicos	8
5.2.	Ámbitos institucionales	8
5.3.	Políticas institucionales	9
5.4.	Objetivos estratégicos y específicos por perspectiva	10
5.5.	Estrategias primer quinquenio (2016-2020)	12
5.6.	Metas e indicadores.....	15
5.7.	Mapa estratégico (relaciones causa/efecto)	20
6.	Proyección 2021-2025.....	21
7.	Glosario	23

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 por un periodo de un decenio. Aun considerando 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. 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 (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 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. De no alcanzarlos, las consecuencias no son solo 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. 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”. 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. Dando sentido a la política de sostenibilidad institucional que permita asegurar el desarrollo institucional en el corto y mediano plazo.

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 (Vicerreectorías) y de unidades estructurales y funcionales.

Desde esta perspectiva, este plan, 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.

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. 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 (ley 18.434 de 1985), 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.

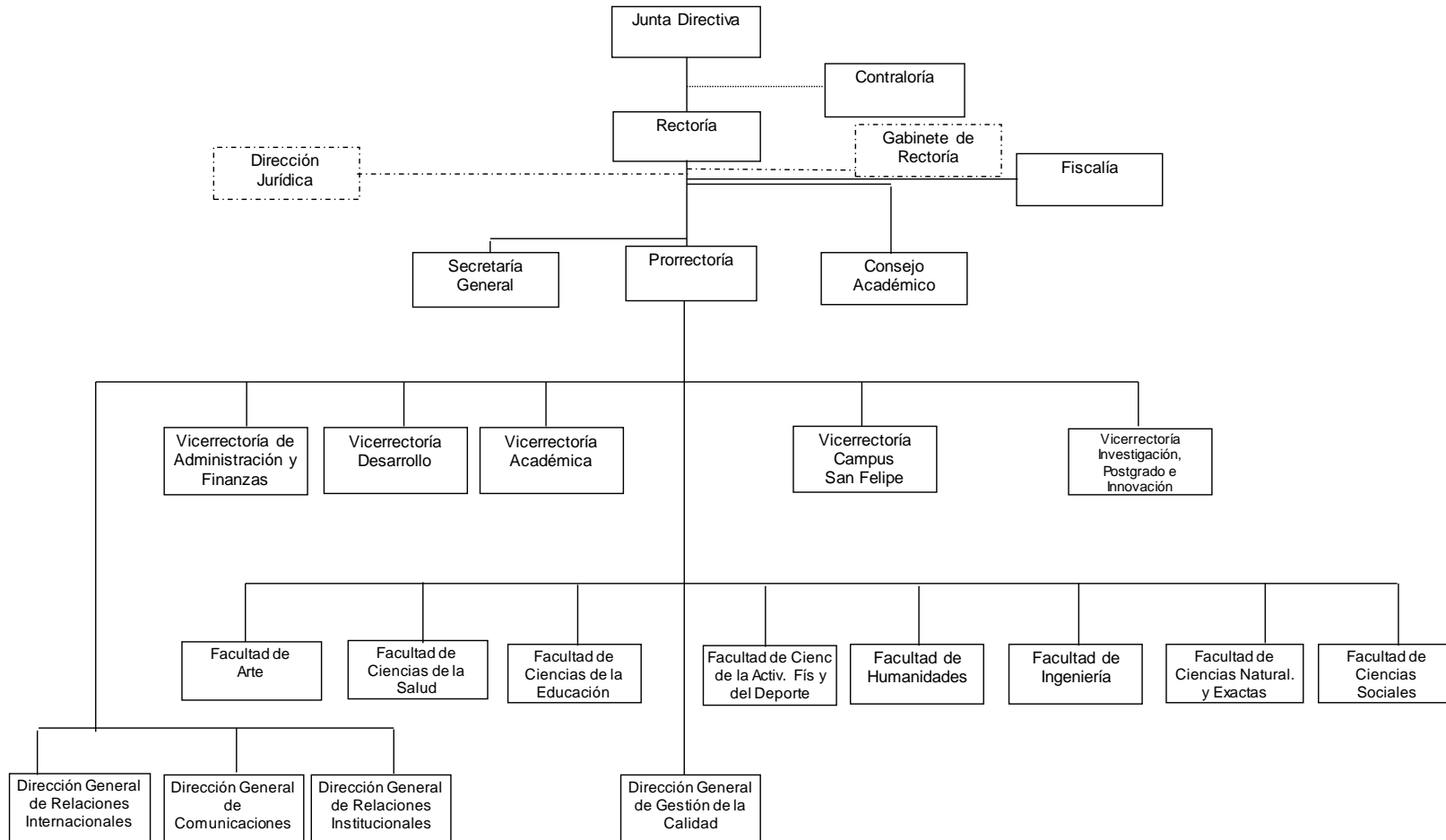
En 1990, se reabrió la carrera de Periodismo y durante esa década se creó un número importante de carreras. Desde el 2000 a la fecha, se han creado las carreras de Sociología, Teatro, Nutrición y Dietética, Enfermería, Fonoaudiología y Psicología. Su presencia regional se proyecta, además, en el Valle del Aconcagua con un moderno Campus en la ciudad de San Felipe, el cual funciona desde el año 1991. A partir del año 2010, se crearon tres nuevas facultades que acogieron líneas de desarrollo que se habían originado en las ya existentes. 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.

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.

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. 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 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.

Se declaran las siguientes:

Política de Mejoramiento y Aseguramiento de la Calidad.

Políticas Institucionales de Pregrado y de Desarrollo Estudiantil

Políticas de I+D+i

Políticas de Postgrado

Políticas de Vinculación con el Medio (Vinculación Académica, Extensión Universitaria y Comunicación Estratégica)

Políticas de Relaciones Internacionales

Políticas de Comunicación Estratégica

Políticas de Gestión Institucional (Gestión económico-financiera, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de recursos físicos, Gestión administrativa y Gestión de la información)

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)
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.	<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).
	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 de los procesos institucionales.	9.1. Sistematizar los mecanismos de aseguramiento de la calidad de la gestión.	<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).
	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.	
10. Mejorar las capacidades, competencias y habilidades de las personas.	10.1. Estimular el crecimiento del capital humano administrativo.	<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).
	10.2. Estimular el crecimiento permanente del capital humano académico.	
	10.3. Evidenciar las competencias de los directivos.	
11. Asegurar el desarrollo de la sostenibilidad económica acorde a los lineamientos estratégicos.	11.1. Mejorar niveles de liquidez y solvencia financiera.	<u>Aplicación de enfoque sostenible en recursos económicos</u> (plan de eficiencia y efectividad estratégica 2016-2018; presupuestos basados en planificación estratégica y operativa).
	11.2. Aumentar los montos que ingresan a la universidad a través de fondos concursables y convenios.	

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%

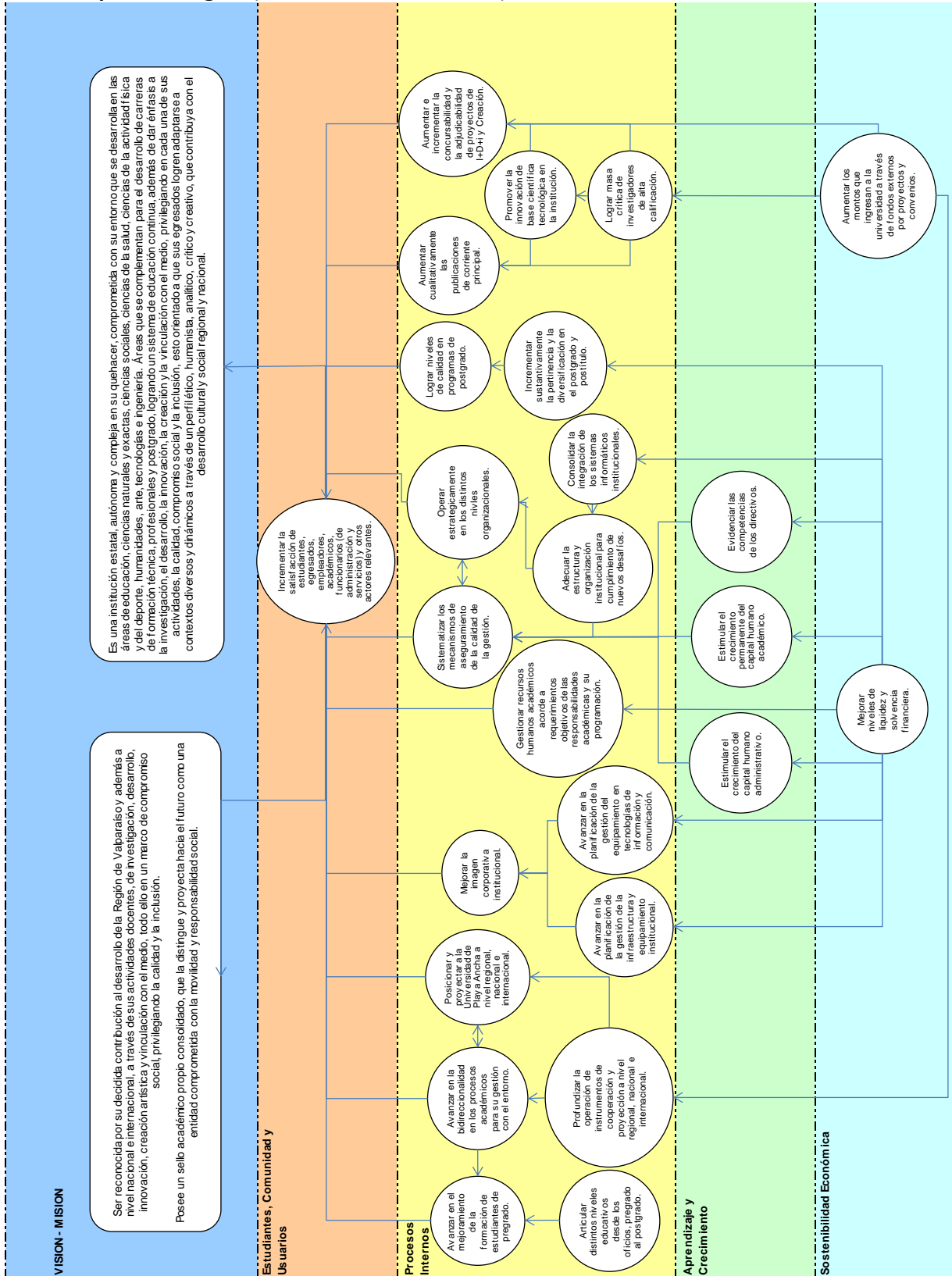
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	LÍNEA BASE	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020
3. Mejorar los desempeños académicos, la gestión y la pertinencia de la formación del postgrado y postítulo.	3.1. Lograr niveles de calidad en programas de postgrado.	3.1.1. Magíster y doctorado 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 interdisciplinarias de vinculación con el medio.	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. Mapa estratégico (relaciones causa/efecto)



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-tutelados, 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. Glosario

- ⇒ Misión: 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 proporciona 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.
- ⇒ 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.
- ⇒ 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.

- ⇒ 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 (Plan operativo). 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.
- ⇒ 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.
- ⇒ 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: 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.
- ⇒ 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.