**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

1. Posicionar un modelo educativo que articule una comunidad de aprendizaje en un proceso continuo de evaluación y aseguramiento de la calidad y que, responda al desarrollo del estudiante del siglo XXI.

2. Lograr un crecimiento sustentable y orgánico de la Universidad del Pacífico.

3. Incrementar la eficiencia del modelo de gestión universitaria.

4. Desarrollar un modelo de gestión de personas, que contribuya a consolidar una comunidad académica orientada a alcanzar altos niveles de desempeño.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

**1. Posicionar un modelo educativo que articule una comunidad de aprendizaje en un proceso continuo de evaluación y aseguramiento de la calidad y que, responda al desarrollo del estudiante del siglo XXI.**

1.1. Potenciar y evaluar modelo educativo vigente.

1.2. Fortalecer las redes sociales, de colaboración y de vinculación con el entorno nacional e internacional que potencien la identidad de la Universidad.

1.3. Implementar procesos continuos de autoevaluación, que propendan en forma selectiva a la acreditación institucional y de carreras.

1.4. Diseñar e implementar un programa selectivo de intercambio académico nacional e internacional.

**2. Lograr un crecimiento sustentable y orgánico de la Universidad del Pacífico.**

2.1. Fortalecer el plan de obtención de recursos que incorpore la diversificación de las fuentes de ingresos de la Universidad.

2.2. Identificar, seleccionar, implementar y evaluar mecanismos de transferencia técnica y de conocimientos que permitan la generación de recursos que contribuyan al desarrollo de la Universidad.

2.3. Implementar un plan de crecimiento que considere el uso eficiente de los recursos y capacidades de la Universidad.

2.4. Diseñar e implementar un sistema de gestión de inversiones que considere la adquisición, mantenimiento, reposición y mejoramiento de la infraestructura y equipamiento general de la Universidad.

**3. Incrementar la eficiencia del modelo de gestión universitaria.**

3.1. Fortalecer el sistema de gestión de marca de la Universidad.

3.2. Asegurar la sustentabilidad del proyecto académico.

3.3. Desarrollar sistemas de información institucional que proporcione información válida, confiable y oportuna a los procesos académicos y administrativos de la Universidad.

3.4. Optimizar los procesos administrativos vinculados a la gestión de la Universidad.

**4. Desarrollar un modelo de gestión de personas, que contribuya a consolidar una comunidad académica orientada a alcanzar altos niveles de desempeño.**

4.1. Desarrollar competencias distintivas.

4.2. Implementar un sistema de reconocimiento que potencie el esfuerzo y desempeño destacado.

4.3. Implementar mecanismos de gestión de clima organizacional.

4.4. Rediseñar e implementar un sistema de evaluación de la actividad académica, directiva y administrativa.

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Balanced Socrecard)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Objetivos Específicos | Indicadores | |
| Cliente | 1. Posicionar un modelo educativo que articule una comunidad de aprendizaje en un proceso continuo de evaluación y aseguramiento de la calidad y que, responda al desarrollo del estudiante del siglo XXI. | 1.1. Potenciar y evaluar modelo educativo vigente. | -  -  -  -  -  - | Índice de Admisión  Índice de Deserción de Alumnos Nuevos  Índice de Recomendación de Egresados  Índice de Satisfacción Alumnos  Índice de Empleabilidad  Índice de Emprendimiento |
| 1.2. Fortalecer las redes sociales, de colaboración y de vinculación con el entorno nacional e internacional que potencien la identidad de la Universidad. |  |  |
| 1.3. Implementar procesos continuos de autoevaluación, que propendan en forma selectiva a la acreditación institucional y de carreras. |  |  |
| 1.4. Diseñar e implementar un programa selectivo de intercambio académico nacional e internacional. |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Objetivo Estratégico N° 1** | **Objetivo Específico** | **Perspectiva** |
| Posicionar un modelo educativo que articule una comunidad de aprendizaje en un proceso continuo de evaluación y aseguramiento de la calidad y que, responda al desarrollo del estudiante del siglo XXI. |  | Cliente |
|  |
|  |
|  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Objetivo Estratégico N° 2** | **Objetivo Específico** | **Perspectiva** |
| Lograr un crecimiento sustentable y orgánico de la Universidad del Pacífico. | 2.1. Fortalecer el plan de obtención de recursos que incorpore la diversificación de las fuentes de ingresos de la Universidad. | Financiera |
| 2.2. Identificar, seleccionar, implementar y evaluar mecanismos de transferencia técnica y de conocimientos que permitan la generación de recursos que contribuyan al desarrollo de la Universidad. |
| 2.3. Implementar un plan de crecimiento que considere el uso eficiente de los recursos y capacidades de la Universidad. |
| 2.4. Diseñar e implementar un sistema de gestión de inversiones que considere la adquisición, mantenimiento, reposición y mejoramiento de la infraestructura y equipamiento general de la Universidad. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Objetivo Estratégico N° 3** | **Objetivo Específico** | **Perspectiva** |
| Incrementar la eficiencia del modelo de gestión universitaria. | 3.1. Fortalecer el sistema de gestión de marca de la Universidad. | Procesos |
| 3.2. Asegurar la sustentabilidad del proyecto académico. |
| 3.3. Desarrollar sistemas de información institucional que proporcione información válida, confiable y oportuna a los procesos académicos y administrativos de la Universidad. |
| 3.4. Optimizar los procesos administrativos vinculados a la gestión de la Universidad. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Objetivo Estratégico N° 4** | **Objetivo Específico** | **Perspectiva** |
| Desarrollar un modelo de gestión de personas, que contribuya a consolidar una comunidad académica orientada a alcanzar altos niveles de desempeño. | 4.1. Desarrollar competencias distintivas. | Aprendizaje y Crecimiento |
| 4.2. Implementar un sistema de reconocimiento que potencie el esfuerzo y desempeño destacado. |
| 4.3. Implementar mecanismos de gestión de clima organizacional. |
| 4.4. Rediseñar e implementar un sistema de evaluación de la actividad académica, directiva y administrativa. |

**INDICADORES DE RESULTADO CLAVES**

**1. Perspectiva Cliente**

1.1 Índice de Admisión

a) Descripción

Determina el total de alumnos matriculados en relación al total de vacantes ofrecidas.

b) Fórmula de cálculo

c) Periodicidad de Medición

Anual (30 Abril)

d) Unidad Responsable

Vicerrectoría Académica

e) Base y Metas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Base | Año | | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 0,8635 | 0,95 | 0,95 | 0,95 | 0,95 | 0,95 |

La cifra base del índice, se obtiene del Sistema de Gestión Académica (SGA), a partir del resultado obtenido durante el año 2009.

1.2 Índice de Deserción de Alumnos Nuevos

a) Descripción

Determina la tasa anual de deserción de alumnos nuevos de la Universidad.

Este indicador identifica el número de alumnos nuevos que se matricularon el año anterior (t-1) y que continúan matriculados en el presente año (t).

b) Fórmula de cálculo

c) Periodicidad de Medición

Anual (30 Abril)

d) Unidad Responsable

Vicerrectoría Académica

e) Base y Metas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Base | Año | | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 0,1866 | 0,18 | 0,18 | 0,18 | 0,18 | 0,18 |

La cifra base del índice, se obtiene del SGA, a partir del promedio de los resultados obtenidos en los años 2007, 2008 y 2009.

1.3 Índice de Recomendación de Egresados

a) Descripción

Determina el nivel de recomendación de los alumnos egresados encuestados por cohorte en relación con la Universidad

b) Fórmula de cálculo

c) Periodicidad de Medición

Anual (30 Julio)

d) Unidad Responsable

Vicerrectoría Académica

e) Base y Metas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Base | Año | | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 0,66 | 0,65 | 0,67 | 0,70 | 0,70 | 0,70 |

La cifra base del índice, se obtiene a partir de estudio de Caracterización Profesional de Egresados 2010, realizado en la cohorte 2005-2009.

1.4 Índice de Satisfacción Alumnos

a) Descripción

Determina el porcentaje ponderado de alumnos que se encuentra satisfecho con los servicios de apoyo que entrega la universidad (30%) y con la carrera en la cual se encuentra cursando sus estudios (70%).

b) Fórmula de cálculo

c) Periodicidad de Medición

Anual (30 Julio)

d) Unidad Responsable

Vicerrectoría Académica

e) Base y Metas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Base | Año | | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 0,74 | 0,85 | 0,85 | 0,85 | 0,85 | 0,85 |

Para calcular cifra base del índice, se utilizaron resultados de Encuesta de Satisfacción año 2010.

1.5 Índice de Empleabilidad

a) Descripción

Determina qué porcentaje de los alumnos egresados, que son encuestados, están trabajando en la profesión y áreas relacionadas.

b) Fórmula de cálculo

c) Periodicidad de Medición

Anual (30 Julio)

d) Unidad Responsable

Vicerrectoría Académica

e) Base y Metas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Base | Año | | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 0,83 | 0,75 | 0,75 | 0,80 | 0,80 | 0,80 |

Para calcular cifra base del índice, se utilizaron resultados de Estudio de Empleabilidad de Egresados 2009, cohorte 2004-2008, el cual contó con una cobertura de 60% del total de la muestra encuestada.

1.6 Índice de Emprendimiento

a) Descripción

Determina qué porcentaje de los alumnos egresados, que son encuestados, que refiere experiencias actuales de proyectos de emprendimiento.

b) Fórmula de cálculo

c) Periodicidad de Medición

Anual (30 Julio)

d) Unidad Responsable

Vicerrectoría Académica

e) Base y Metas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Base | Año | | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 0.49 | 0,509 | 0,528 | 0,547 | 0,566 | 0,585 |

El estudio realizado para la obtención de este indicador base corresponde al del año 2010, realizado en el cohorte 2006-2009. Ello debido a que este estudio es el primero en considerar este índice a nivel institucional.

Para efectos de proyección de los próximos años se sugiere tomar como antecedente el índice nacional de emprendimiento, obtenido de la Evolución de la Actividad Emprendedora 2010 (Reporte Nacional de Chile 2010. Amoros y Poblete) y para nuestra proyección un incremento de 1.9% en relación al comportamiento nacional de los últimos años.

**2. Perspectiva Financiera**

2.1 Índice de Rentabilidad

a) Descripción

Rentabilidad promedio por alumno.

b) Fórmula de cálculo

c) Periodicidad de Medición

Anual (30 Abril)

d) Unidad Responsable

Vicerrectoría de Administración y Finanzas

e) Base y Metas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Base | Año | | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 0,016 | 0,016 | 0,016 | 0,017 | 0,018 | 0,019 |

Para calcular cifra base del índice, se utilizaron resultados obtenidos para el año 2010.

2.2 Índice de Excedentes

a) Descripción

Rentabilidad operacional directa (no contempla depreciación).

b) Fórmula de cálculo

c) Periodicidad de Medición

Anual (30 Abril)

d) Unidad Responsable

Vicerrectoría de Administración y Finanzas

e) Base y Metas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Base | Año | | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 0,054 | 0,054 | 0,057 | 0,060 | 0,063 | 0,066 |

Para calcular cifra base del índice, se utilizaron resultados obtenidos para el año 2010.

2.3 Índice de Endeudamiento

a) Descripción

Determina la relación entre deuda total y patrimonio. Al respecto es importante mencionar que se ha excluido del ítem Pasivos a Corto Plazo, el rubro Ingresos Anticipados, los cuales corresponden a aquellos aranceles recibidos durante el ejercicio en análisis y que corresponden a ingresos de admisión siguiente, los cuales se prorratean en el siguiente ejercicio

b) Fórmula de cálculo

c) Periodicidad de Medición

Anual (30 Abril)

d) Unidad Responsable

Vicerrectoría de Administración y Finanzas

e) Base y Metas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Base | Año | | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 0,364 | 0,364 | 0,362 | 0,360 | 0,358 | 0,356 |

Para calcular cifra base del índice, se utilizaron resultados obtenidos para el año 2010.

2.4 Índice de Eficiencia Presupuestaria

a) Descripción

Determina relación entre Egresos de Flujo de Efectivo en relación a los Egresos de Flujo de Efectivo Presupuestado por la Universidad.

b) Fórmula de cálculo

c) Periodicidad de Medición

Anual (30 Abril)

d) Unidad Responsable

Vicerrectoría de Administración y Finanzas

e) Base y Metas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Base | Año | | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Para calcular cifra base del índice, se utilizaron resultados obtenidos para el año 2010.

2.5 Índice de Crecimiento de Ingresos No Operacionales

a) Descripción

Determina relación ingresos no operacionales del año anterior (t-1) en relación al año en curso (t).

Se entiende por Ingreso no operacional todo aquél distinto del pre grado.

b) Fórmula de cálculo

c) Periodicidad de Medición

Anual (30 Abril)

d) Unidad Responsable

Vicerrectoría de Administración y Finanzas

d) Base y Metas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Base | Año | | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 0,917 | 0,917 | 1,008 | 1,109 | 1,220 | 1,342 |

Para calcular cifra base del índice, se utilizaron resultados obtenidos para el año 2010.

**3. Perspectiva de Procesos**

3.1 Índice de Titulación Oportuna

a) Descripción

Determina los estudiantes de una cohorte que se titulan en la duración de la carrera más un año (n+1), siendo n el número de años de duración de la carrera.

b) Fórmula de cálculo

c) Periodicidad de Medición

Anual (30 Abril)

d) Unidad Responsable

Vicerrectoría Académica

e) Base y Metas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Base | Año | | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 0,48 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 |

Para calcular cifra base del índice, se trabajo con los cohortes 2006, 2007 y 2008, cuya titulación oportuna se encuentra determinada para el año 2010. Información SGA.

3.2 Índice de Recomendación de Alumnos

a) Descripción

Señala el nivel de recomendación actual de los alumnos

b) Fórmula de cálculo

c) Periodicidad de Medición

Anual (30 Julio)

d) Unidad Responsable

Vicerrectoría Académica

e) Base y Metas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Base | Año | | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 0,663 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,75 |

La cifra base del índice, se obtiene a partir de encuesta de calidad académica año 2010.

3.3 Índice de Adquisición Alumnos Nuevos de Pregrado

a) Descripción

Señala cuál es el gasto de promoción que realiza la Universidad por alumno nuevo de Pregrado expresado en porcentaje en relación a su arancel.

b) Fórmula de cálculo

c) Periodicidad de Medición

Anual (30 Abril)

d) Unidad Responsable

Vicerrectoría de Administración y Finanzas

e) Base y Metas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Base | Año | | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 0,244 | 0,244 | 0,234 | 0,224 | 0,214 | 0,204 |

Para calcular cifra base del índice, se utilizaron resultados obtenidos para el año 2010

3.4 Índice de Intercambio Estudiantil

a) Descripción

Señala el número de alumnos en intercambio el año t, en relación al número de alumnos en intercambio el año anterior, esto es t-1.

b) Fórmula de cálculo

c) Periodicidad de Medición

Anual (Diciembre)

d) Unidad Responsable

Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo

e) Base y Metas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Base | Año | | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 0,17 | 0,06 | 0,03 | 0,00 | 0,02 | 0,04 |

Para calcular cifra base del índice, se utilizaron resultados obtenidos para el año 2010.

El crecimiento se ve afectado por las siguientes variables:

Escuela de Ingeniería Comercial: La Escuela actualmente no tiene capacidad para recibir más de 32 alumnos extranjeros (Aprox.) que vienen anualmente.

Cierre de Carreras: El término de las carreras de Pedagogías en Párvulos, Educación General Básica e Historia, tendrá un impacto en la venida de alumnos.

Nuevas Carreras y la incorporación de movilidad de alumnos de la Universidad del Pacífico.

**4. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento**

4.1 Índice de Competencias Directivas

a) Descripción

Determina el % de competencias que están en el nivel adecuado de desarrollo y que hacen que la persona sea “competente” para desempeñar su trabajo

b) Fórmula de cálculo

c) Periodicidad de Medición

Anual (30 Julio)

d) Unidad Responsable

Vicerrectoría de Administración y Finanzas

d) Base y Metas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Base | Año | | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| N/D | 0,4 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,6 |
| N/D=Información no disponible | | | | | |

Este indicador será informado su resultado en abril 2012 y que corresponderá a valor base e indicador 2011, y siguientes

A efecto de calcular este Índice se considera “competente” a una persona cuyo grado de desarrollo de sus competencias es el adecuado para desempeñar efectivamente su cargo. Si se asume que las competencias tienen una gradación de al menos 5 niveles de desarrollo, el nivel “competente” debería corresponder a un nivel de desempeño promedio y adecuado (nivel 3). Cada competencia se evalúa independientemente de la otra, no es conveniente promediarlas pero sí se puede considerar el % de competencias que están en el nivel adecuado de desarrollo y que hacen que la persona sea “competente” para desempeñar su trabajo.

Para efecto de obtener este indicador, se considera competente a quien tenga al menos 70% de sus competencias en un nivel de desarrollo promedio.

4.2 Indicador Global de Clima Organizacional

a) Descripción

Se entiende por clima organizacional a la percepción que tienen los trabajadores sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo (HayGroup).

Por lo anterior lo que se mide son las percepciones que las personas tienen sobre un conjunto de dimensiones que componen el clima laboral.

b) Fórmula de cálculo

c) Periodicidad de Medición

Bi anual (Diciembre)

d) Unidad Responsable

Vicerrectoría de Administración Finanzas

e) Base y Metas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Base | Año | | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| N/D | 0,54 | - | 0,60 | - | 0,70 |
| N/D=Información no disponible | | | | | |

El clima organizacional se mide mediante una encuesta de clima organizacional, la cual arroja resultados cuantitativos que independientemente del instrumento que se utilice, nos puede señalar el % de personas que percibe el clima organizacional positivo, el % que lo percibe en forma neutral y el % que lo percibe negativamente.

Por regla general, de 40% hacia abajo es insatisfactorio y de 70% hacia arriba es muy satisfactorio. Se aconseja, realizar mediciones cada dos años, en vez de anualmente, tiempo prudente para identificar resultados de gestión en torno al clima organizacional.

4.3 Evaluación Académica de Excelencia

a) Descripción

Identifica el número de académicos evaluados con calificación de excelencia en relación al total de académicos evaluados.

b) Fórmula de cálculo

c) Periodicidad de Medición

Semestral

d) Unidad Responsable

Vicerrectoría Académica

e) Base y Metas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Base | Año | | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 0,90 | 0,90 | 0,90 | 0,90 | 0,90 | 0,90 |

La cifra base del índice, se obtiene a partir de encuesta de calidad de opinión académica, año 2010.