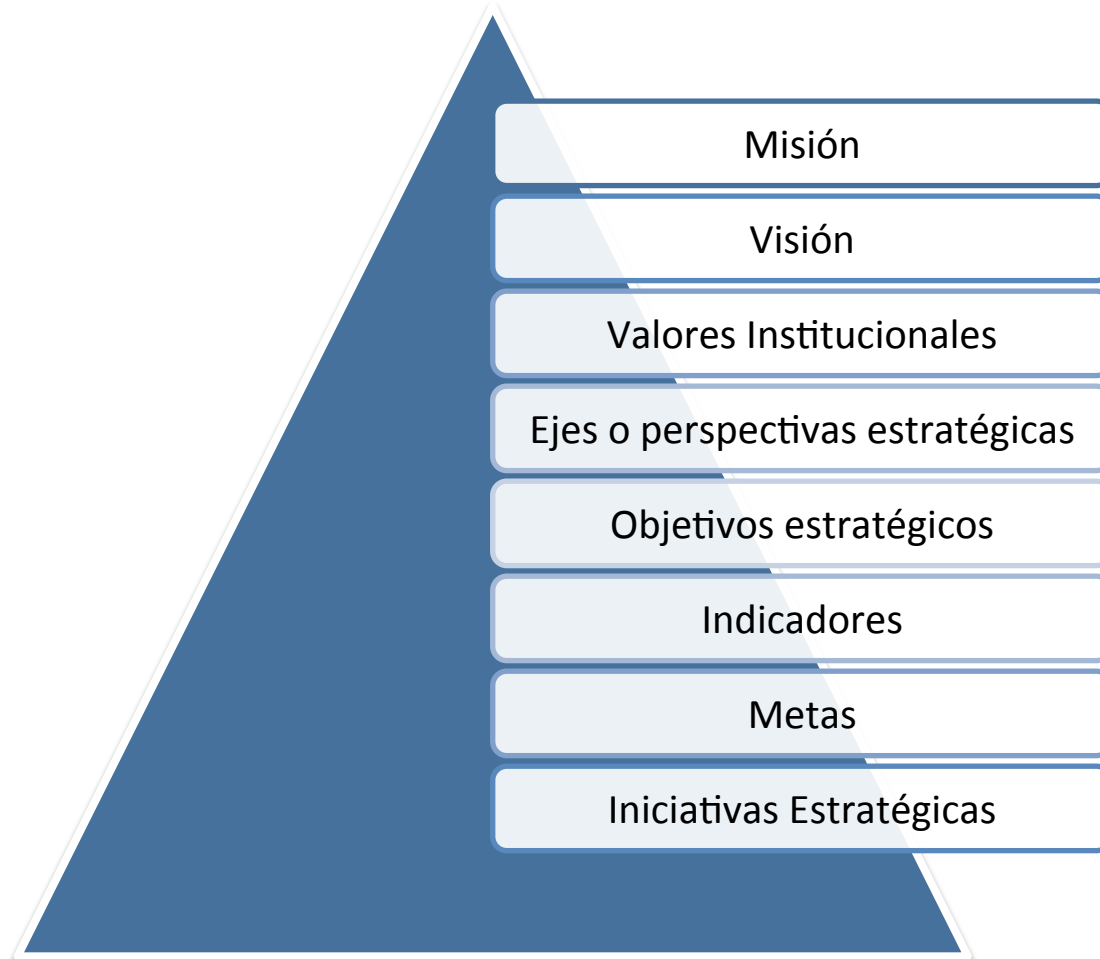


Indicadores y su relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos

A nighttime photograph of a university campus. In the center, a tall, illuminated clock tower stands prominently, its light reflecting in a calm lake in the foreground. The tower is surrounded by trees and other campus buildings, some of which are also lit up. The scene is framed by dark, leafy trees on the left and right sides. The overall atmosphere is serene and well-lit.

Ingrid Grünewald A., Universidad de Concepción, Chile
VIII Encuentro Nacional de Dirección Estratégica
Universidad de Costa Rica
6 de diciembre del 2017

Componentes del Plan Estratégico



Ejes Estratégicos

- Ayudan a la organización a **concentrarse** en la estrategia
- Establecen **transversalmente el futuro** de la organización
- Agrupan objetivos vinculados alrededor de un **área de foco estratégico** en la organización

Objetivos Estratégicos

- Representan aquellos hitos de mayor relevancia a lograr
- En estos se centra el esfuerzo de la organización o unidad organizacional
- De su éxito depende el logro y materialización de la Visión y Misión de la Institución
- Deben ser Motivadores, Medibles, Posibles, De Alto impacto, Consensuados y Comprensibles

Indicadores

- Del análisis de los Objetivos Estratégicos se obtienen los Indicadores para fijar las metas de corto, mediano y largo plazo.
- Los indicadores resumen el nivel de logro de los Objetivos Estratégicos propuestos en cada perspectiva.
- Ayudan a entender el comportamiento de los procesos y mejorar sus resultados.
- Asignación más eficiente de los recursos
- Catalizar el cambio de la cultura de la empresa

Indicadores

- Indicadores bien diseñados tienen la capacidad de:
 - Comunicar (nivel de logro de la estrategia)
 - Motivar (mejoras, cambios, compromisos)
 - Evaluar (desempeños individuales y de los equipos)
 - Comprender (si la estrategia está bien planteada)
 - Orientar (decisiones futuras).



Indicadores



- Expresión cuantitativa o cualitativa para seguimiento y control de un objetivo
- Otorgan evidencia que es útil para la toma de decisiones de la Institución
- Deben ser escasos por definición
- Deben tener en cuenta el sentido y la oportunidad de la información

Indicadores

- Los mejores indicadores son aquellos que miden lo que a la institución efectivamente le interesa. ¿Cuáles son las preguntas que a la institución le interesa responder?
 - Qué indicadores usar y qué análisis realizar dependen de los objetivos y preocupaciones de cada institución
 - Los indicadores deben estar al servicio de nuestros propósitos de análisis
- Los indicadores relevantes no son iguales para todas las instituciones

Indicadores

- Es fundamental que los indicadores estén bien calculados, bien presentados y sean bien interpretados
- Un buen análisis e interpretación de indicadores requiere de comparaciones con los referentes adecuados (instituciones/facultades/áreas).
- ¿Quiénes son nuestros referentes a nivel nacional e internacional?, Quiénes son los referentes de las unidades académicas?
 - Cuidado con las comparaciones entre áreas/unidades académicas/carreras distintas



Indicadores

Es muy importante definir y establecer con precisión para cada indicador:

- ✓ Fórmula de cálculo
- ✓ Frecuencia de actualización
- ✓ Fecha de medición
- ✓ Restricciones
- ✓ Fuente
- ✓ Responsable





Buenos Indicadores

- **Simples:** Directos y fáciles de entender por las personas que los tienen bajo su responsabilidad.
- **Medibles:** Tengan una metodología de medición y cálculo inequívoca, tanto si estos son cualitativos o cuantitativos.
- **Alcanzables:** Las metas, para evaluar el rendimiento, deben ser percibidas por los responsables como desafiantes y motivadoras, pero alcanzables, con un esfuerzo moderado.
- **Representativos:** Se intentará reflejar las actividades que la unidad organizacional o persona responsable de maximizar el indicador.
- **Temporales:** Deben considerar un periodo de tiempo adecuado al tipo y característica del indicador, para permitir comparaciones entre periodos y también con otras empresas de la industria.

Indicadores de Proceso y Resultados

- **Indicadores de resultado:** son aquellos que informan de lo que ha pasado, es decir, acerca de las salidas de un proceso. La información es a “a posteriori”
- **Indicadores de proceso:** son aquellos que informan de lo que pasa cuando un proceso está en marcha. Mide lo que está pasando y la información se obtiene “a priori”
- Se puede considerar que los indicadores de proceso son inductores de los indicadores de resultado.

Una mirada de la excelencia

E=mc²

Excelencia consiste:

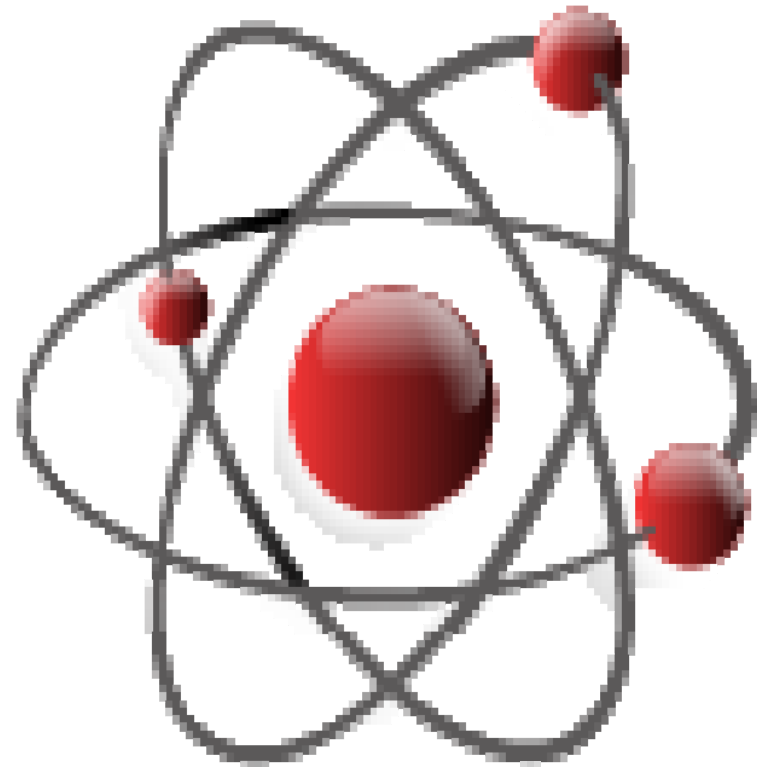
Métricas:

información sobre lo esencial.

comunicación:

completa, oportuna,
ratificada
(comprendida)

competencias: para
desempeño de procesos
nucleares de la
organización.



Financiamiento Fiscal a la Educación Superior

2,1 % DEL GASTO TOTAL DEL ESTADO



Aporte Fiscal Directo (95% histórico, 5% desempeño), 42,2%

Aporte Fiscal Indirecto, 2,4%

Convenio Marco Universidades Estatales, 8,9%

Convenio Basal por Desempeño, 5,3%

Fondo de Desarrollo Institucional, 2,2%

Fortalecimiento Universidades, 1%

Apoyo a la Innovación a la Educación Superior, 3%

CONICYT, 15,3%

Otros, 19,7 %

Créditos (50,8 %)

Becas de Arancel (49,2%)

Financiamiento según Indicadores de desempeño (5% AFD)

1. Alumnos de pregrado/número de carrera pregrado.
2. Alumnos de pregrado/jornadas académicas completas equivalente totales.
3. Jornadas académicas completas equivalentes con grado académico de magister y doctor/jornadas académicas completas equivalentes totales.
4. Número de proyectos financiados por el Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología y otros organismos/ jornadas académicas completas equivalentes totales.
5. Número de publicaciones incorporadas a revistas científicas de reconocimiento internacional/jornadas académicas completas equivalentes totales.

Financiamiento según Indicadores de desempeño (Categorías)

- Universidades con énfasis en la docencia, investigación y Doctorado:
 - Doctorados acreditados superior a 10
 - Publicaciones Scopus anuales igual o superior a 300.
- Universidades con énfasis en la docencia y de investigación focalizada
 - Al menos un Doctorado acreditado en el sistema nacional, o un programa asociado con otra institución con acreditación de 5 años o mas.
 - Publicaciones Scopus anuales igual o superior a 100
- Universidades con énfasis en la docencia:
 - Programas de estudio conducentes a títulos profesionales, o técnicos-profesionales y a los grados de bachiller, licenciado y magister. Ues que no están en la categorías anteriores.

Financiamiento según Indicadores de desempeño (CM y Basal)

1. Número de académicos con dedicación completa (mas de 40 horas semanales) por cada 100 matriculados (pregrado, magister, doctorado y especialidades médicas)
2. Porcentaje de académicos respecto del total de la planta académica medida en jornadas completas equivalentes (44 horas), con grado de doctor
3. Porcentaje de académicos respecto del total de la planta académica medida en jornadas completas equivalentes (44 horas), con especialidades médicas, magister o doctorado
4. Número de publicaciones Scopus por académicos con jornadas completas equivalentes (44 horas)
5. Número de publicaciones Scopus por académicos con jornadas completas equivalentes (44 horas) con doctorado
6. Número promedio de citas por publicación, registrada por Scopus, en el quinquenio 2010-2014.

Financiamiento según Indicadores de desempeño (CM y Basal)

7. Porcentaje de estudiantes de primer año en carreras de pregrado con duración de a los menos ocho semestres respecto del total de la matrícula correspondiente a dicho nivel, que pertenezcan al quintil 1, quintil 2 o quintil 3.
8. Porcentaje de alumnos que se retienen en el primer año en carreras de pregrado con duración de a lo menos ocho semestres, incluyendo aquellos que hayan realizado cambio interno de programa.
9. Tasa de titulación u obtención del grado académico, en carreras de Pregrado con admisión regular con duración de a lo menos ocho semestres, estimada como porcentaje de estudiantes titulados de sus respectivas carreras, respecto de los mismos estudiantes que ingresaron a primer año en esa promoción.
10. Tasa de graduación en los programas de doctorado, estimada como porcentaje de estudiantes graduados en un programa, respecto de los mismos estudiantes que ingresaron en esa promoción (T-4).
11. Número de patentes de invención solicitadas vía el Tratado de Cooperación en Materia de Patentes (PCT) promulgado a través del Decreto N° 52 de 2009, del Ministerio de Relaciones Exteriores, multiplicado por 1000 y divididas por el número total de jornadas completas equivalentes, que registre la institución en los dos últimos años.

Experiencia Chilena

- Distribución de recursos públicos conlleva a la definición de indicadores para reconocer distintos niveles de desempeños.
- Sistema de Información de Educación Superior requiere información de las Universidades
- Informes de Sustentabilidad y de Cuentas Públicas
- Procesos internos de Acreditación y de Planificación generan alta demanda de indicadores

Principales Problemas

- Indicadores no especificados ni concordados
- Diversas fuentes de datos
- Información no consolidada
- Alto costo en tiempo y recursos para la elaboración de informes de gestión
- Cultura organizacional débil en el uso de métricas
- Carencia de un sistema de control de gestión integrado

Primeros pasos en el Sistema de Control de Gestión

- Compromiso y Liderazgo de autoridades en la implementación
- Levantamiento histórico de indicadores de al menos 5 años
- Validación y publicación de indicadores históricos generados
- Evaluación de los sistemas corporativos según las métricas de gestión establecidas
 - Se requieren fuentes de datos **únicas, confiables y oportunas.**
 - Revisión de procedimientos de registro de información
 - Establecimiento de nuevos procedimientos
 - Diseño modelo de datos requerido para generar los indicadores por ámbito



Diagrama de Contexto

Generar y/o Registrar

Controlar la Calidad

Facultades y/o Unidades

Almacenar

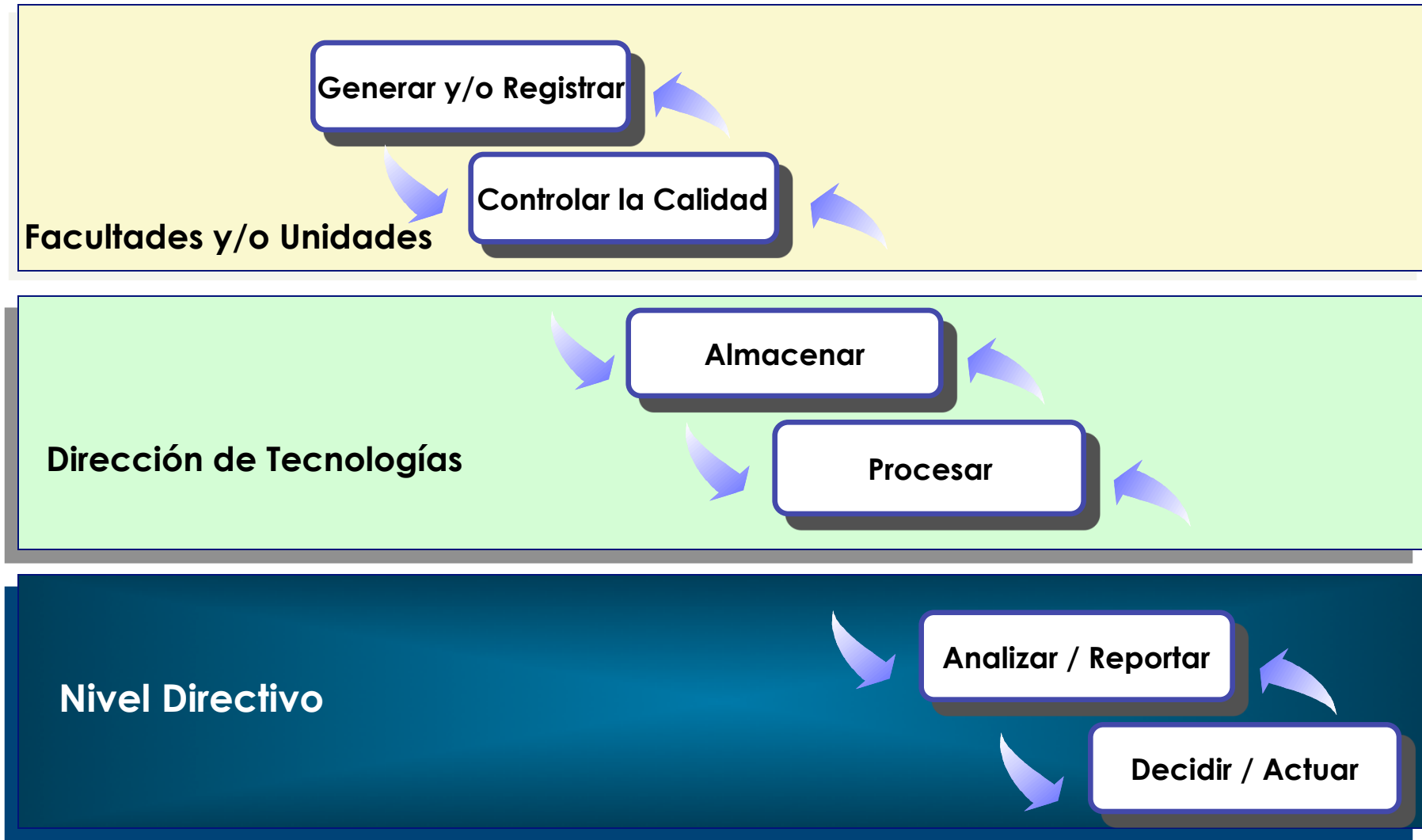
Dirección de Tecnologías

Procesar

Nivel Directivo

Analizar / Reportar

Decidir / Actuar



Beneficios esperados

- Generar un contexto de cooperación en los distintos niveles de la organización.
- Generar una competencia virtuosa por medio del alineamiento de la organización con los objetivos y metas establecidas.
- Administrar las responsabilidades con transparencia.
- Generar confianza en la gestión y el estilo de liderazgo en todos los niveles jerárquicos

Sistema de Control de Gestión



Universidad de Concepción Chile | Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile | **Intranet Corporativa**

Inicio

Intranet de Docentes, Profesionales y Administrativos

Agregar bloque

Mi Intranet UdeC

- Intranet de **Ingrid Grünewald Ahrens**
- Cambio de Clave
- Cerrar Sesión

Mis Servicios Online

- ABASTO
- BDA
- Carga Académica
- Avisos Clasificados
- Control Gestión
- Evaluación Docente
- INFODA
- Indicadores PEI
- InfoTrabajador
- Línea a Rectoría
- ShareUdeC
- Sistema de Gestión de Planes
- Ventanilla única
- Vinculación
- WebFTP
- Webmail
- Oferta Pregrado

UdeC - Fichero

- 28/11/2017 - Inscripción 7ma versión diplomado en Kinesiología respiratoria en cuidados intensivos
- 27/11/2017 - Integrating call in chilean classrooms to enhance communicative english teaching and learning
- 27/11/2017 - Abiertas postulaciones Diplomado Salud Mental 2018
- 20/11/2017 - Magíster en Convivencia y ciudadanía para instituciones educativas
- 15/11/2017 - Inscripción 2º versión de diplomado en Discapacidad e inclusión
- 15/11/2017 - Inscripción 2da versión diplomado en Kinesiología en cuidados respiratorios pediátricos y neonatales
- 15/11/2017 - Inscripción 2da versión diplomado en Neurokinesiología adulto
- 01/11/2017 - Ampliación plazo postulación Doctorado en Historia
- 23/10/2017 - Postulaciones abiertas Magíster en Intervención familiar

UdeC Avisos

- Información actualizada bono UdeC 2013 (Noviembre 2017)**
- Universidades Públicas No Estatales del G9 ante la reforma a la educación superior**
- Exposición del Rector ante la Comisión de Educación y Cultura del Senado, Lunes 04 de septiembre de 2017**
- Protocolo uso de Tics en campañas Rectoría 2018**



Emergencias

Emergencias Personales

- Guardias UdeC : 41220 3000
- Policínico ACHS*: 41220 4577
- Ambulancia ACHS: 1404

Emergencias Químicas

- MATPEL : 41220 3330 / 41220 7352

Externos

- Ambulancia: 131
- Bomberos: 132
- Carabineros: 133
- PDI: 134

(*) Lunes a viernes 08:30 - 13:00 / 14:00 - 18:15

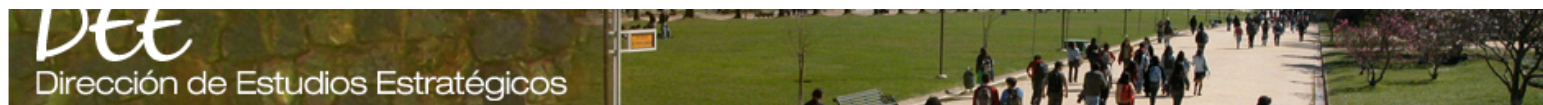
ShareUdeC

Archivos almacenados
Ir a shareUdeC

DIRPER - Noticias

Si eres Alumno, visita

Sistema de Control de Gestión



Control de Gestión

■ ■ ■

- Portada
- ▼ PEI 2017-2020
 - Ejes Estratégicos PEI
- ▼ PEI 2011-2016
 - Formación Profesional
 - Postgrado
 - I+D+i
 - Extensión y Difusión
 - Gestión Institucional
- ▼ Autoevaluación para la Acreditación
 - Carreras de Pregrado
 - Programas de Postgrado
 - Comparativa Universidades
- ▼ Modelo de Evaluación de Carreras
 - Descripción
 - Evaluación Inicial
 - Evaluación Continua
- ▼ Modelo de Evaluación de Programas
 - Descripción
 - Evaluación Inicial
- Convenios y Planes de Mejoramiento MECESUP

Sistema de Control de Gestión

Con el propósito de monitorear el logro de los objetivos del Plan Estratégico Institucional, se ha desarrollado a partir de los indicadores declarados en el Plan un sistema de monitoreo de los resultados anuales y parciales obtenidos en el quehacer de cada uno de los ámbitos de acción de la Institución. No obstante, el sistema se ha extendido a otras instancias de evaluación institucional tal como Procesos de Acreditación de Carreras y Programas y Seguimiento de Convenios de Desempeño adjudicados a la Universidad.

Estos instrumentos de seguimiento también se hacen extensivos a la gestión académica a través de indicadores complementarios presentes en cada uno de los ámbitos.

Cualquier duda y/o comentario respecto de esta sección puede ser enviada a:

Unidad de Análisis Institucional, analisisdee@udec.cl, Anexo 4506

[Manual de Usuario](#)

Sistema de Control de Gestión

IND 7: Tasa de Titulación (t+1)

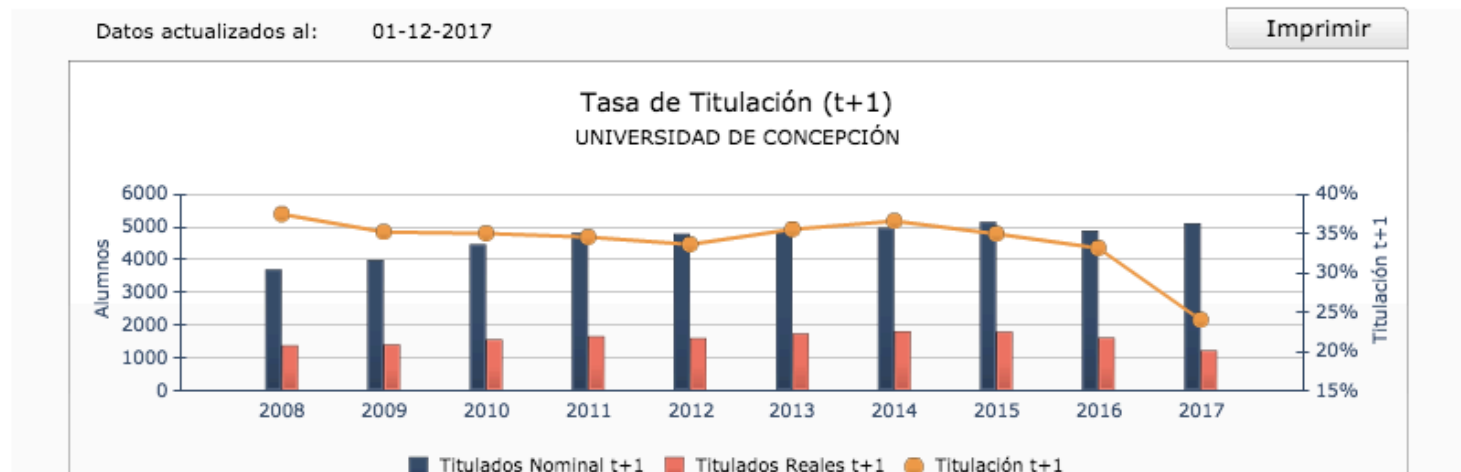
[Volver](#)

Definición: Porcentaje de alumnos de una cohorte que se titulan (que obtienen decreto) en el tiempo de duración de la carrera (t) o al año siguiente (t+1), respecto del total de alumnos ingresados en esa cohorte.

Descripción del Gráfico: El eje x representa el año de titulación (t+1), la barra azul representa los titulados nominales (equivalente al total de los alumnos ingresados en la cohorte del año-t) y la barra roja representa los titulados reales. La línea naranja representa el porcentaje de los titulados reales respecto de los nominales.

Observación: Para los niveles agregados Institucional y Facultad se contemplan distintas cohortes de ingreso en función de la duración de cada una de las carreras.

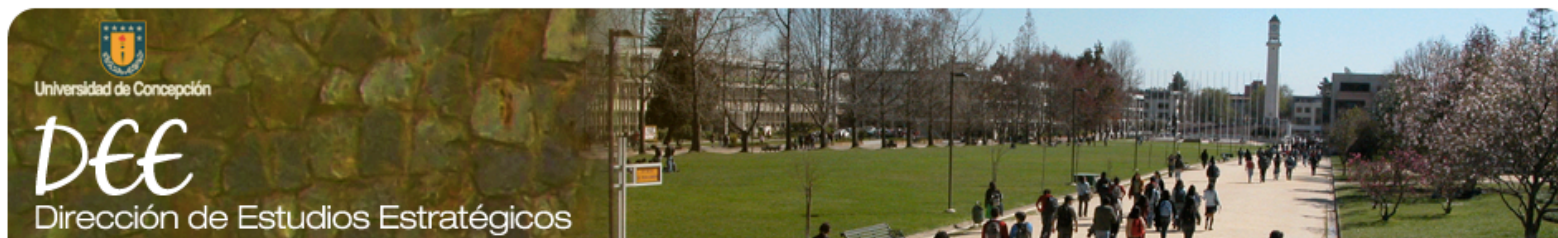
Actualización: Diaria



Evaluación Plan Estratégico Institucional



Universidad de Concepción



Formación Profesional

Objetivo 1: Consolidar la Implementación del Modelo Educativo UdeC

Indicador	Valor	2011	2012	2013	2014	2015
IND 1: Porcentaje de Carreras con Renovación Curricular en base al Modelo Educativo UdeC	Meta	N/D	N/D	25%	46%	89%
	Real	5,4%	8,6%	37,6%	49,5%	68,8%
IND 2: Grado de Satisfacción de Usuarios* (Solo Estudiantes)	Meta	N/D	N/D	Valor Base	87,5%	96,3%
	Real	S/I	S/I	79,6%	84,0%	84,3%
IND 3: N° de Carreras con Vinculación Efectiva con Egresados y Empleadores	Meta	N/D	N/D	10	30	83
	Real	S/I	S/I	10	43	52
% de Cumplimiento Anual				100%	98,66%	75,85%



Sistema de Métricas Institucionales

Aseguramiento de la Calidad

Egreso, Titulación y Graduación

Investigación

Matrícula Nueva

Matrícula Total y Proceso Formativo

Oferta

Recursos Humanos

Servicios Estudiantiles

Vinculación y Extensión

Métricas según procesos

Oferta

- Número de carreras Ofertadas
- Número de carreras Vigentes
- Número de programas con convocatoria
- Número de programas vigentes con alumnos
- Monto arancel de carreras
- Monto arancel de programas

Métricas según procesos

Matrícula Nueva

- Número de estudiantes matriculados de primer año
- Vacantes ofertadas – Postulaciones efectivas
- Puntaje PSU – Puntaje ponderado - Puntaje NEM – Puntaje ranking – Máximo y Mínimo puntaje
- Número de estudiantes matriculados de primer año por tipo de colegio – preferencia de ingreso – sexo – región – tipo de Ingreso – quintil – nacionalidad

Métricas según procesos

Matrícula Total y Proceso Formativo

- Número de estudiantes matriculados
- Número de asignaturas dictadas
- Número de estudiantes atendidos de prestación de servicios y propios de la Facultad.

Métricas según procesos

Egreso, Titulación y Graduación

- Número de títulos otorgados (con decreto)
- Número de estudiantes autorizados para titularse
- Número de egresados
- Número de graduados
- Número de egresados para acreditación
- Número de graduados para acreditación

Métricas según procesos

Investigación

- Número de patentes solicitadas – Número de patentes concedidas.
- Número de proyectos internos adjudicados - Número de proyectos internos vigentes, adjudicados por la Facultad y con participación de miembros de la Facultad.
- Número de proyectos externos adjudicados - Número de proyectos externos vigentes, adjudicados por la Facultad y con participación de miembros de la Facultad.
- Proyectos de Creación Artística adjudicados y vigentes.
- Número de publicaciones en WOS (ex ISI), Scielo, Scopus – Número de Libros publicados – Número de capítulos de libros publicados.
- Cantidad de Personas (por Rol: Académico, Estudiante de Pregrado, Estudiante de Postgrado) con publicaciones.
- Cantidad de Autores Responsables y Co Autores por publicaciones.

Métricas según procesos

Recursos Humanos

- Número de Académicos por tipo de contrato – tipo de jerarquía – grado académico más alto – antigüedad – edad – sexo – cantidad de HH contratadas.
- Número de personal administrativo por tipo de contrato – tipo de jerarquía – grado académico más alto – antigüedad – edad – sexo – cantidad de HH contratadas.

Métricas según procesos

Servicios Estudiantiles

- Número de estudiantes con becas internas
- Número de estudiantes con ayudas junaeb.
- Número de estudiantes con gratuidad ayudas estatales
- Número de actividades extra-académicas
- Número de estudiantes que tienen participación
- Número de estudiantes atendidos por tipo servicios de la DISE.

Métricas según procesos

Aseguramiento de la Calidad

- Número de carreras acreditadas
- Número de programas acreditados
- Años de acreditación por carrera acreditada
- Años de acreditación por programa acreditado
- Número de académicos acreditados

Sistemas Nacionales de Información

- SIES (www.mifuturo.cl)
- CNED (www.cned.cl)

Conclusiones

- Proceso de aprendizaje institucional
- Validación de resultados por los propios actores
- Definición y cálculo de indicadores debe ser consensuada
- Importancia de la oportunidad y costo de generación de un indicador
- Tomar conciencia de las variables qué se quieren medir y de cómo se van a medir
- Ficha de indicadores es fundamental