

# PLAN ESTRATÉGICO 2013-2018



**UNAPEC**  
**UNIVERSIDAD APEC**

## ESTRATEGIAS Y ACCIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO

---

### OBJETIVOS GENERALES

1. Consolidar un proceso de direccionamiento estratégico, producto de la comunidad universitaria, para facilitar el desarrollo de una cultura de la previsión, la planeación, la innovación, la coordinación, el monitoreo, la evaluación y la mejora continua.
2. Consolidar una transformación académica fundamentada en la calidad, efectividad y medición de los procesos de enseñanza y aprendizaje priorizando cinco carreras de grado y cuatro programas de postgrado e iniciando el proceso en las demás carreras y programas.
3. Fortalecer la efectividad organizacional y de servicios a través de sistemas y estrategias de calidad.

### RESULTADO ESPERADO

Mejora sustancial de los procesos de enseñanza y aprendizaje, la calidad organizativa y de servicios, la infraestructura educativa, la vinculación con los sectores productivos y de servicios y el posicionamiento e imagen institucional nacional e internacional.

### EJES

- **Eje I.** Competitividad y posicionamiento de los egresados.
- **Eje II.** Calidad y efectividad en el logro de aprendizajes.
- **Eje III.** Vinculación con los sectores productivos y de servicios.
- **Eje IV.** Calidad organizacional.
- **Eje V.** Infraestructura física y tecnológica.
- **Eje VI.** Sostenibilidad financiera con equidad social.
- **Eje VII.** Posicionamiento e imagen institucional.

## EJE I: CALIDAD Y EFECTIVIDAD EN EL LOGRO DE APRENDIZAJES.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO.

Desarrollar las capacidades, estrategias y herramientas de enseñanza para potenciar el logro de resultados académicos por los estudiantes.

INDICADORES DE RESULTADOS	METAS	SUPUESTOS
Puntuación promedio en los estudios sobre la calidad y efectividad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	20% de incremento al 2018 en carreras y programas priorizados en relación a la línea de base.	Línea de base construida en 2013-14.
	10% de incremento al 2018 en otras carreras y programas.	
Puntuación promedio de los estudios sobre el impacto de la capacitación de profesores en sus estrategias de enseñanza-aprendizaje.	25% de incremento al 2018 en relación a la línea de base.	Línea de base construida en 2014-15.
Por ciento promedio de ejecución del plan de mejoras del logro de aprendizajes.	80% al 2018 en carreras y programas priorizados.	Línea de base construida en 2015-16.
	65% en otras carreras y programas.	
Porcentaje de estudiantes satisfechos con desempeño docente.	85% al 2018 en carreras y programas priorizados.	Línea de base construida en 2015-16.
	80% al 2018 en otras carreras y programas.	
Porcentaje ejecutado del Plan de Supervisión y Acompañamiento docente.	100% al 2018.	
Nivel de impacto de las "Mejores Prácticas" docentes en la calidad y efectividad de los aprendizajes.	Por lo menos otros 75 docentes han aplicado las "mejores prácticas" identificadas.	Línea de base construida en carreras y programas priorizados en 2013-14.

### OBJETIVO ESPECÍFICO.

Fortalecer la gestión académica orientada a incrementar la efectividad en el logro de aprendizajes.

### ESTRATEGIA.

Formular los instrumentos principales que orienten la gestión académica dirigida a potenciar el logro de aprendizajes.

### ACCIONES.

1. Programa técnico-pedagógico dirigido a la implementación de la metodología investigación-acción y de las estrategias (profesorales y estudiantiles) para mejorar la efectividad del logro de aprendizajes por los estudiantes.
2. Reelaboración del modelo educativo y académico orientándolo hacia lineamientos y estrategias para incrementar la calidad y efectividad de logros de aprendizaje.
3. Programa de diagnóstico del estado de situación de las estrategias de enseñanza y aprendizaje tomando en cuenta los perfiles de competencias.
4. Programa de identificación de mejores prácticas de enseñanza-aprendizaje como base del menú de herramientas.
5. Programa de formulación de estrategias y herramientas para mejorar, actualizar y estructurar el proceso de enseñanza y aprendizajes en coherencia con el modelo educativo y académico y los perfiles de competencias.

INDICADORES DE PROCESO	METAS
Equipo técnico-pedagógico para la calidad de los aprendizajes conformado.	Equipo conformado en 100% en 2013-14
Modelo educativo reformulado incluyendo estándares, opciones metodológicas y herramientas contemporáneas para potenciar la efectividad de los aprendizajes.	Modelo educativo reformulado en 2013-2014.
Diagnóstico de la calidad y efectividad en el proceso de enseñanza y aprendizaje realizado, incluyendo las mejores prácticas.	Diagnóstico del proceso de enseñanza-aprendizajes realizado en 2013-14; 2017-18.
Estrategias y herramientas para mejorar la efectividad de la enseñanza y de los aprendizajes difundidas.	Estrategias y herramientas de efectividad en el logro de aprendizajes difundidas en 2013-14.

## OBJETIVO ESPECÍFICO.

Consolidar y actualizar las capacidades directivas, docentes y estudiantiles para el logro de aprendizajes según objetivos del modelo educativo y académico.

## ESTRATEGIA.

Fortalecer la capacitación de los directivos, profesorado y del estudiantado en nuevas estrategias, tecnologías y herramientas para el incremento de la efectividad en el logro de aprendizajes.

## ACCIONES.

1. Programa de formación de directivos en liderazgo y gestión educativa.
2. Reformulación del diplomado en docencia universitaria en relación al modelo educativo, los perfiles de competencias y las estrategias de enseñanza y aprendizaje a ser promovidas.
3. Incrementar el número de profesores con nivel de maestría y doctorado en su área perfil.
4. Diagnóstico de fortalezas y debilidades de los procesos de enseñanza y aprendizaje de cada carrera y programa de postgrado en relación a los lineamientos del Modelo Educativo, a los Perfiles de competencias y a las estrategias para incrementar la efectividad en el logro de aprendizajes.
5. Programa de elaboración de guías metodológicas para la aplicación del modelo educativo y académico, los perfiles de egreso y las estrategias de enseñanza y aprendizaje.
6. Programa de reestructuración del sistema de apoyo a los procesos de enseñanza-aprendizaje (docentes y estudiantes) para asegurar la aplicación de los perfiles, las estrategias de enseñanza y aprendizaje y las guías metodológicas.
7. Programa de formación de consensos acerca de las metodologías de enseñanza en asignaturas comunes de grado y postgrado, siguiendo las guías metodológicas.
8. Plan de Mejoras de la efectividad de los procesos de enseñanza-aprendizaje en cada unidad académica.
9. Programa de fortalecimiento de las capacidades de los decanatos y departamentos para supervisar y orientar hacia el cumplimiento del modelo educativo, las estrategias y herramientas de enseñanza y aprendizaje, los perfiles de competencia y las guías metodológicas.
10. Programa de incremento de los 'estudios de caso', el desarrollo de proyectos, la realización de planes de trabajo por los estudiantes, las tutorías, y las pasantías, en los procesos de enseñanza.

11. Programa de desarrollo de los medios virtuales y de la biblioteca conforme a los requerimientos de las nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje.
12. Fortalecer en los decanatos y departamentos los mecanismos de análisis y respuesta a las retroalimentaciones provenientes del estudiantado a través de quejas, sugerencias, sondeos, foros y encuestas.

INDICADORES DE PROCESO	METAS	SUPUESTOS
Diagnóstico de identificación de fortalezas y debilidades.	Documento de fortalezas y debilidades realizado en 2013-14.	
Porcentaje de directivos que terminan el programa de liderazgo y gestión educativa.	40% al 2015; 80% al 2017; 100% al 2018.	Se ha desarrollado el programa de formación de directivos en liderazgo y gestión educativa.
Guías metodológicas para mejorar la efectividad en el logro de aprendizajes.	Guías realizadas en 2013-14.	
Planes de mejora realizados por los departamentos para mejorar la efectividad en el logro de aprendizajes.	50% del Plan de Mejoras ejecutado al 2014-15; 75% al 2016-17; 90% al 2018.	
Metas e indicadores de gestión académica (programación, capacidad de respuesta al estudiantado, supervisión del profesorado y otros) formulados.	Planes de mejora de los decanatos y departamentos implementan metas e indicadores de gestión académica a partir de 2015-16.	Los decanatos y departamentos realizan planes de mejora.
Incremento de profesores con maestría y doctorado en su área perfil.	Incremento anual de 3%.	Línea de base en 2013-14.
Plan de capacitación del profesorado en estrategias y herramientas para incrementar la efectividad en el logro de aprendizajes.	50% del profesorado de las carreras y programas priorizados capacitado en 2013-14.	
	100% del profesorado de las carreras y programas priorizados capacitado en 2015-16.	
	20% del profesorado de otras carreras y programas capacitado en 2013-14.	
	50% del profesorado capacitado en 2015-16 y 70% al 2018.	
Nivel de efectividad en la aplicación de las Guías metodológicas en las carreras y programas de grado y postgrado.	65% en 2016 y 80% al 2018 en la efectividad de la aplicación de las guías según evaluaciones.	Se aplican las guías metodológicas desde el 2014-15.
Porcentaje de materias comunes cuyas estrategias se basan en un marco de buena enseñanza asumido por las unidades académicas y basadas en las investigaciones educativas y las buenas prácticas.	Meta en carreras y programas priorizados: 60% en 2014-15 100% en 2016.	
	Meta en otras carreras y programas: 30% en 2014-15; 50% en 2015.	
Porcentaje ejecutado del programa de fortalecimiento del sistema de apoyo al estudiantado.	60% en 2014-15; 100% en 2016.	
Porcentaje de quejas y sugerencias del estudiantado que conducen a decisiones o acciones remediales	Incremento anual de 5% a partir de la línea de base.	Se ha realizado una línea de base en 2013-14.

## OBJETIVO ESPECÍFICO.

Ampliar y profundizar el acompañamiento a los docentes y motivar la mejora del desempeño docente.

## ESTRATEGIA.

Consolidar los procesos de apoyo, acompañamiento e incentivos a la calidad y el desempeño de los docentes.

## ACCIONES

1. Consolidar el plan de supervisión, acompañamiento y orientación para el fortalecimiento de la calidad docente en grado y postgrado, incluyendo aspectos tales como: protocolo de acompañamiento pedagógico a los docentes, capacidad de aplicación de las guías metodológicas, dominio de contenidos de sus programas de postgrado, herramientas pedagógicas y uso de las TICs, capacidad de innovar, facilitación de la construcción de aprendizajes por los estudiantes, impulso al trabajo en equipo, y otros aspectos.
2. Desarrollar una estrategia de diagnóstico, reducción y eliminación de brechas digitales relacionadas con la aplicación de las guías metodológicas, a fines de incrementar la efectividad en el uso de las TICs.
3. Programa de participación docente en el fortalecimiento de la gestión académica de los decanatos y departamentos.

INDICADORES DE PROCESO	METAS	SUPUESTOS
Diagnóstico de capacidades docentes realizado.	Diagnóstico realizado en 2013-14.	
Plan de supervisión y acompañamiento pedagógico a los docentes.	Plan consolidado puesto en marcha en 2013-14. 60% del Plan ejecutado en 2015; 80% ejecutado en 2016; 90% en 2017.	Se ha realizado una evaluación línea de base del Plan en 2014.
Instrumento de evaluación de la gestión académica según indicadores.	Instrumento formulado en 2013-14.	
Porcentaje del profesorado que evalúa el acompañamiento docente como efectivo.	70% al 2016-17 y 85% al 2018.	Se ha realizado una evaluación línea de base 2014-15.
Nivel de satisfacción del profesorado con la gestión académica de decanatos y departamentos	70% en 2016 y 80% en 2018.	Se ha realizado una evaluación línea de base 2014-15.
Porcentaje de satisfacción del estudiantado con la aplicación de las TICs en la enseñanza.	70% en 2015-16 y un 80% en 2018.	Se ha realizado una línea de base en 2014.
Porcentaje ejecutado del programa de reducción de las brechas digitales en el uso docente de las TICs según indicadores	50% al 2015; 75% al 2016; 90% al 2018.	Se ha realizado una línea de base en 2014.

## OBJETIVO ESPECÍFICO.

Consolidar formas de contratación y retribución que promuevan el incremento en la calidad y el desempeño docente.

## ESTRATEGIA.

Incrementar la competitividad de los docentes.

## ACCIONES

1. Reformular la política de selección y contratación del profesorado en grado y postgrado para asegurar la competitividad, eficiencia y eficacia basados en un sistema de carrera docente.
2. Programa de fortalecimiento de la inducción a nuevos profesores.
3. Programa de fortalecimiento de los criterios, mecanismos de control y aplicación estricta del reglamento docente.
4. Reformular la estrategia profesor a tiempo completo de conformidad al logro de la calidad de la gestión académica para mejorar el logro de aprendizajes.
5. Programa de revisión del sistema salarial y de incentivos del profesorado para atracción y retención de profesores de alta calidad.

INDICADORES DE PROCESO	METAS	SUPUESTO
Documento de revisión de la política de selección y contratación del profesorado	Documento realizado en 2014.	
Puntuación promedio de los profesores en las evaluaciones de los estudiantes.	75% en el 2016 y 85% al 2018.	Línea de base en el 2014.
Número de docentes contratados a tiempo completo	40 profesores bajo un nuevo concepto de profesor a tiempo completo al 2018.	Documento de revisión de política realizado en 2014.
Nuevo sistema de remuneración para los profesores a tiempo completo	Nuevo sistema remuneración para los profesores a tiempo completo puesto en marcha en 2013-14.	Nuevo sistema remuneración aprobado.
Nuevo sistema de incentivos al desempeño docente.	Sistema de incentivos puesto en marcha al 2014.	Sistema de incentivos aprobado.
Reducción del por ciento de ausencias y reposiciones.	Reducción promedio de 50% al 2014; 70% al 2016; 85% al 2018.	
Porcentaje de ejecución del programa de desarrollo de la carrera docente.	60% al 2014-15; 80% al 2016-17; 90% al 2017-18.	
Porcentaje de procesos de gestión académica en que participan los profesores en los departamentos.	60% al 2016 y 80% al 2018.	Línea de base en 2013.

## OBJETIVO ESPECÍFICO.

Fortalecer la efectividad del monitoreo y la evaluación para impulsar la mejora de las prácticas académicas.

## ESTRATEGIA.

Monitorear la aplicación del modelo educativo, el desarrollo de las competencias y compromisos formativos asociados a los Perfiles de Egreso y la aplicación de las guías metodológicas.

## ACCIONES

1. Programa de actualización de la metodología y formatos de monitoreo y evaluación de la calidad y efectividad docente sobre la base de indicadores y evidencias.
2. Programa de monitoreo y evaluación de las mejoras en el logro de aprendizajes.

INDICADORES DE PROCESO	METAS
Metodología y formato de monitoreo y evaluación revisadas y actualizadas.	Actualización realizada en 2013-14.
Número de mediciones estandarizadas de logros de aprendizaje realizadas.	Por lo menos 1 medición anualmente.
Por ciento de departamentos que tienen un mecanismo institucionalizado de análisis y consenso de decisiones relativas a los resultados del monitoreo y las evaluaciones.	100% en 2014.



## EJE II. COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO DE LOS EGRESADOS.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO.

Formar egresados con nivel de excelencia en competencias básicas y competencias profesionales especializadas para desarrollar sus capacidades de gestión, emprendedurismo y liderazgo.

INDICADORES DE RESULTADOS	METAS	SUPUESTO
Incremento porcentual (promedio) de las competencias aprendidas entre los egresados del 2013 y del 2018 según las pruebas de evaluación de competencias al término de la carrera.	20% de incremento en las carreras y programas priorizados.	Línea de base establecida en 2013-2014. Los perfiles de competencias y guías metodológicas se han aplicado sistemáticamente.
	10% de incremento en otras carreras y programas, según disponibilidad de las pruebas a nivel internacional.	
Incremento porcentual promedio en las pruebas de evaluación de competencias al estudiantado entre el momento de ingreso en 2013-2014 y su egreso en 2018.	40% de incremento en las carreras y programas priorizados.	Idem.Existe una prueba estandarizada para las carreras o programas que se evalúen.
	30% de incremento en otras carreras y programas, según disponibilidad de las pruebas a nivel internacional.	
Incremento de la satisfacción de las empresas e instituciones con la competitividad e integridad de los egresados de UNAPEC en las encuestas.	88% mínimo de nivel de satisfacción al 2018 en carreras y programas priorizados.	Línea de base establecida en 2013-2014.
Incremento de la satisfacción de los egresados con la formación obtenida en UNAPEC.	85-90% de satisfacción al 2018 en las carreras y programas priorizados.	Línea de base establecida en 2013-2014.
	80-85% de satisfacción en otras carreras y programas.	

### OBJETIVO ESPECÍFICO.

Potenciar la excelencia y posicionamiento de los egresados a través de un proceso educativo impulsado por competencias definidas de carácter transversal y especializado.

### ESTRATEGIA.

Aplicar perfiles de competencias definidos, de egreso institucional (transversal) y especializados por carreras y programas de grado y postgrado, aumentando la calidad de la formación académica y facilitando el emprendedurismo y la empleabilidad.

### ACCIONES.

1. Programa de perfiles de competencias de egreso institucional (competencias transversales) y de Egreso Profesional (competencias especializadas de las carreras y programas de grado y postgrado).
2. Diagnóstico del nivel de satisfacción con la formación académica recibida por los estudiantes que ingresan y egresan en grado y postgrado.
3. Diagnóstico de las competencias de los estudiantes que ingresan y egresan de la institución.
4. Programa de diagnóstico y monitoreo de la percepción de las empresas sobre UNAPEC y sus egresados recientes.

5. Programa de revisión del plan de estudios de las carreras de grado y programas de postgrado para garantizar el desarrollo de las competencias transversales y especializadas, la concatenación lógica sin duplicidad, la coherencia y la flexibilidad.
6. Programa de monitoreo de la efectividad de la aplicación de los perfiles de competencias en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

INDICADORES DE PROCESO	METAS
Perfiles de competencia elaborados.	Perfil de competencias básicas y Perfil de Competencias Profesionales formulados en 2013-2014.
Planes de estudio actualizados introduciendo la enseñanza con enfoque de competencias.	100% Planes de estudio con competencias definidas en 2013-15 en carreras y programas priorizados.
	50% Planes de estudio con competencias definidas en 2013-15 en otras carreras y programas.
Porcentaje anual de cumplimiento de la enseñanza de las competencias en los planes de estudio actualizados.	85% en carreras y programas de postgrado en 2016.
Diagnóstico de percepción de empresarios y egresados.	Diagnósticos realizados en 2013-2015, 2017-2018.
Evaluación de la efectividad de la aplicación de los perfiles de competencias.	Evaluaciones realizadas anualmente.
Diagnósticos de competencias de entrada y egreso del estudiantado, según disponibilidad de las pruebas a nivel internacional.	Diagnósticos de competencias de entrada y salida realizados anualmente en carreras y programas prioritarios, iniciando en 2013-14.
	Diagnósticos de competencias de entrada y salida realizados en otras carreras y programas, según disponibilidad de pruebas a nivel internacional.

## OBJETIVO ESPECÍFICO.

Adecuar la oferta de carreras y programas de postgrado para facilitar el posicionamiento empresarial y profesional, así como el emprendedurismo de los egresados.

## ESTRATEGIA.

Optimizar la oferta académica partiendo de los resultados del monitoreo de su impacto en el mundo empresarial y profesional.

## ACCIONES

1. Programa de estudio del posicionamiento empresarial y profesional y del emprendedurismo de los egresados.
2. Programa de actualización de la oferta educativa de grado y postgrado.
3. Programa de cooperación con universidades internacionales para adecuar la oferta académica de UNAPEC.

INDICADORES DE PROCESO	METAS	SUPUESTOS
Diagnóstico de percepción del sector empresarial y del posicionamiento de los egresados de grado y posgrado.	Diagnósticos realizados bianualmente.	Una Encuesta bianual servirá de base (2014) al estudio de percepción y posicionamiento de los egresados recientes de UNAPEC.
Adecuación de la oferta de carreras y programas de grado y postgrado realizados, asumiendo una perspectiva internacional.	Oferta adecuada en 2014-15 para carreras y programas en grado y postgrado priorizadas.	Linea de base en 2013-14.
	Oferta adecuada en 2017-18 en todas las carreras.	
Nivel de actualización de la oferta de grado y posgrado conforme a los diagnósticos realizados.	Oferta adecuada en 2014-15 para carreras y programas en grado y postgrado priorizadas.	Existen los recursos para realizar los estudios.
	Oferta adecuada en 2017-18 en todas las carreras.	

## EJE III. VINCULACIÓN CON LOS SSECTORES PRODUCTIVOS Y DE SERVICIOS.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO.

Desarrollar las relaciones de UNAPEC con los sectores productivos y de servicios.

INDICADORES DE RESULTADO	METAS	SUPUESTOS
Incremento del número de proyectos de UNAPEC con empresas e instituciones productivas y de servicios.	10 proyectos al 2018.	Línea de base establecida en 2013-14.
Número de investigaciones vinculadas a las empresas realizadas por profesores.	5 investigaciones al 2018.	Línea de base establecida en 2013-14.
Número de actividades de extensión organizadas con el sector empresarial.	15 actividades de extensión al 2018.	Línea de base establecida en 2013-14.
Nivel de satisfacción de los sectores productivos y de servicios que ha recibido apoyo de UNAPEC.	80% al 2018.	Línea de base establecida en 2013-14.
Porcentaje de empresarios que consideran que los estudiantes de UNAPEC son los mejores preparados para el sector empresarial.	50% al 2018.	Línea de base establecida en 2013-14.

### OBJETIVO ESPECÍFICO.

Incrementar el emprendedurismo y el aprendizaje de temas y experiencias empresariales.

### ESTRATEGIA.

Adecuar las carreras y programas para aumentar las formas y efectividad de la enseñanza del emprendedurismo y la gestión e innovación empresarial.

### ACCIONES

1. Ampliar y profundizar los conceptos, herramientas y experiencias de emprendedurismo en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
2. Elaborar una guía para promover el emprendedurismo en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
3. Profundizar los temas gerenciales, logísticos, de productividad, desempeño, innovación y otros afines, en las carreras y programas de negocios.
4. Incentivar la realización de monografías, trabajos de grado o trabajos finales relacionados con temas empresariales y de emprendedurismo.
5. Aumentar las pasantías estudiantiles en empresas.

INDICADORES DE PROCESO	METAS	SUPUESTOS
Estudio sobre prioridades de los sectores productivos y de servicios.	Estudio realizado en 2013.	Existen los recursos para realizar el estudio sobre percepciones y prioridades empresariales.
Número de trabajos finales que se realizan en coordinación con empresas o instituciones.	Cinco (5) trabajos finales realizados en coordinación con empresas o instituciones anualmente a partir de 2014-15.	

Porcentaje de asignaturas vinculadas a temas empresariales que han revisado su programa tomando en cuenta las prioridades empresariales	50% a partir de los resultados del estudio de prioridades empresariales	Se ha realizado el estudio sobre percepciones y prioridades empresariales
Número de estudiantes de UNAPEC que realizan pasantías en empresas o instituciones.	Por lo menos cien (100) estudiantes realizan pasantías en empresas o instituciones anualmente a partir del 2014.	Se han efectuado convenios con empresas para facilitar las pasantías de estudiantes.
Estudio sobre emprendedurismo, capacidad innovadora y formación de empresas por egresados de UNAPEC.	Estudio realizado en 2014. Planes de estudio revisados para incrementar el emprendedurismo en los egresados en 2015.	Linea base en 2013-14.

## OBJETIVO ESPECÍFICO.

Articular la investigación y la extensión universitaria con el sector empresarial.

## ESTRATEGIA.

Desarrollar una agenda de apoyo, intercambio e iniciativas comunes con el empresariado.

## ACCIONES.

1. Marco conceptual y normativo para la vinculación Universidad-empresas.
2. Programa de seguimiento a la vinculación empresarial sobre la base de indicadores.
3. Identificar las prioridades de diversos sectores empresariales y articular una agenda de investigación y extensión que responda efectivamente a dichas prioridades.
4. Programa de desarrollo de iniciativas de investigación, extensión, innovación y tecnología vinculadas al sector empresarial.
5. Programa de apoyo a las PYMES.
6. Promover, en coordinación con una de las organizaciones empresariales, un Premio a la Empresa Pionera, u otro tipo de premio consensuado con dicha organización.
7. Foro de Debates sobre temas empresariales.
8. Publicaciones conjuntas con grupos empresariales sobre asuntos empresariales relevantes.

INDICADORES DE PROCESO	METAS
Guía metodológica para la vinculación con las empresas realizada.	Guía realizada en 2013-14.
Número de departamentos y programas que aplican la Guía.	100% de los departamentos relacionados con el tema empresarial aplican la Guía en 2015.
Mecanismo de apoyo a las PYMES establecido.	Mecanismo establecido en 2014.
Planes de estudio en áreas relevantes revisados para tomar en cuenta las necesidades identificadas por el sector empresarial.	Planes de estudio revisados en 2014.
Premio empresarial establecido conjuntamente con una organización empresarial.	Primer premio empresarial en el 2015.
Número de foros de debate realizados anualmente.	2 foros anuales.
Número de eventos públicos de temas nacionales de interés de la sociedad dominicana realizados anualmente.	2 eventos anuales.

## EJE IV. CALIDAD ORGANIZACIONAL.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO.

Mejora continúa de los resultados de las diferentes áreas mediante políticas de calidad que permitan el incremento de su efectividad y una mayor satisfacción del cliente externo e interno.

INDICADORES DE RESULTADOS	METAS	SUPUESTOS
Nivel de implementación del sistema de gestión de calidad.	80% al 2018.	Existen los recursos para implementar un sistema de gestión de calidad.
Por ciento de servicios estandarizados en la práctica para clientes externos y usuarios internos.	60% al 2018.	Se ha implementado un sistema de gestión de calidad.
Por ciento de trámites previamente identificados que han sido simplificados en la práctica para clientes externos y usuarios internos.	100% al 2018.	Linea de Base en 2013-14.
Disminución del tiempo promedio de realización de trámites y servicios simplificados.	50% al 2018.	Linea de Base en 2013-14.
Porcentaje promedio de mejora en los indicadores de la encuesta de clima laboral.	10% al 2018.	Se realizan encuestas de clima laboral periódicamente. Linea de Base en 2013-14.
Nivel de satisfacción de los usuarios internos con los servicios.	85% de usuarios internos está satisfecho al 2018.	Se realizan sondeos de satisfacción de usuarios internos periódicamente. Linea de base en 2013-14.
Nivel de satisfacción de los empleados y profesores con la comunicación interna	80% satisfecho al 2018.	Se realizan encuestas de clima laboral bianualmente.
Incremento de la satisfacción de los estudiantes con las áreas de servicios.	Mínimo de 88% al 2018.	Se realizan encuestas de satisfacción de clientes externos periódicamente. Linea de base en 2013-14.
Porcentaje promedio de ejecución de los planes de mejora de las unidades administrativas y académicas.	80% promedio al 2018.	Se ha implementado un sistema de gestión de calidad por el cual todas las unidades realizan un Plan de Mejoras. Se han conformado equipos de mejora de calidad.

### OBJETIVO ESPECÍFICO.

Incrementar las capacidades institucionales para potenciar la coherencia entre políticas y procesos, la coordinación y la eficiencia en la gestión.

### ESTRATEGIA.

Incremento de la eficiencia y eficacia organizacional mediante la reorganización y la implementación de políticas, herramientas y uso de tecnologías para la mejora continúa.

### ACCIONES.

1. Definir una política de calidad de la Institución.
2. Desarrollar un sistema de gestión de la calidad para instituir la gestión por procesos, la estandarización y la simplificación de trámites, a fines de aumentar la efectividad institucional para lograr resultados.
3. Desarrollar planes de mejora, incluyendo la medición periódica de su nivel de avance.

4. Redefinir la estructura de UNAPEC (órganos de gobierno, decanatos, departamentos, centros, unidades de gestión...) bajo criterios e indicadores que incrementen la coherencia, eficiencia y eficacia.
5. Desarrollar un sistema de auditoría interna de procesos que garantice la correcta implementación del sistema de gestión de calidad.
6. Establecer mecanismos o Grupos de Trabajo en las unidades académicas y administrativas, que faciliten la política de calidad, la autoevaluación, la coordinación, y la alineación en la toma de decisiones.
7. Fortalecer sistemas de comunicación que faciliten y favorezcan la participación y la implicación de todos los miembros de la comunidad universitaria.
8. Desarrollar un sistema de información integral como soporte de la toma de decisiones.
9. Fortalecer el rol de los decanatos y departamentos en la política de calidad, la coordinación intrainstitucional y la capacidad de respuesta a estudiantes y profesores.
10. Poner en práctica un Plan de Desarrollo de competencias gerenciales.
11. Planes de mejora en decanatos y departamentos.
12. Implementar un sistema de evaluación e incentivo del desempeño de los directivos vinculado a los logros en los planes de mejora de sus decanatos y departamentos.
13. Premio a la mejora en la calidad a nivel institucional.
14. Aumentar el margen de maniobras en la toma de decisiones de las diversas áreas dentro del marco del presupuesto aprobado.
15. Programa de comunicación intrainstitucional que facilite con efectividad la información, comunicación, motivación y retroalimentación sobre decisiones, estrategias, planes, mediciones y otros aspectos de la comunidad universitaria.

INDICADORES DE PROCESO		
POLÍTICAS	METAS	SUPUESTOS
Documento de revisión y sistematización de los avances de calidad en diversas áreas de la institución.	Documento de avances de calidad formulado en 2013-14.	
Levantamiento de procesos institucionales.	Levantamiento realizado en 2013-14.	
Guía para la realización de planes de mejora.	Guía de planes de mejora formulada en 2013-14.	Se ha elaborado guía de planes de mejora.
Por ciento de unidades administrativas y académicas que ejecutan planes de mejora.	20% en 2013-14; 50% en 2014-15; 70% en 2015-16; 80% en 2016-17; 100% en 2017-18.	Se ha elaborado guía de planes de mejora.
Nivel de ejecución del sistema de gestión de calidad.	30% en 2013-14; 40% en 2014-15; 50% en 2015-16; 60% en 2016-17; 80% en 2017-18.	Se ha aprobado el sistema de gestión de calidad en 2013-14.
Fortalecimiento institucional		
Estructura de UNAPEC reorganizada.	Nueva estructura puesta en marcha en 2015-16.	La modificación de los estatutos que sirve de soporte a la nueva estructura es aprobada por la Junta de Directores.

GESTIÓN		
Porcentaje ejecutado del plan de desarrollo de competencias gerenciales.	40% en 2015-16; 80% al 2018.	Existe el presupuesto adecuado para ejecutar el Plan de Desarrollo Gerencial.
Porcentaje de procesos previamente identificados que han sido redefinidos para aumentar su eficacia y eficiencia.	70% al 2015-16. 100% al 2018.	Se desarrolla un sistema de gestión de calidad en la institución. Conformación de un equipo técnico de calidad. Ampliación de la estructura de calidad.
Nivel de ejecución del sistema de gestión de la calidad.	60% al 2015. 10% de crecimiento anual de ejecución a partir del 2016.	Se ha instalado un proceso de mejora continua de la calidad desde 2013-14.
Porcentaje de unidades administrativas y académicas que ejecutan planes de mejora.	20% en 2013-14; 50% en 2014-15; 70% en 2015-16; 80% en 2016-17; 100% en 2017-18.	Se ha instalado un proceso de mejora continua de la calidad desde 2013-14.
Número de unidades que postulan al Premio a la Calidad	Incremento anual de 20% a partir de la creación del Premio a la Calidad en 2016-17.	Se desarrolla un sistema de gestión de calidad en la institución.
Nivel de ejecución del programa de comunicación intrainstitucional.	Programa de comunicación intrainstitucional formulado en 2013-14.	
	70% de ejecución en 2015-16; 90% en 2017-18.	
SERVICIOS		
Nivel de satisfacción de los estudiantes con los servicios.	Mejora del instrumento de medición de satisfacción del estudiantado con los servicios de departamentos y decanatos en 2013. 83% en 2015-16; 86% en 2017.	Se realiza una línea de base en 2014-15.
Registro sistematizado de quejas y respuestas a los estudiantes por parte de los departamentos y decanatos en renglones identificados.	Instrumentos de registro de quejas y respuestas puestos en marcha en 2013-2014.	
Porcentaje de los servicios en los que se cumple un protocolo de atención al cliente.	100% en 2014-15.	Se ha entrenado el personal de servicio en los protocolos de atención al cliente.

## OBJETIVO ESPECÍFICO.

Gestionar los recursos humanos de UNAPEC para fortalecer las competencias del personal.

## ESTRATEGIA.

Desarrollar las políticas, procesos de capacitación y formas de monitoreo y evaluación que aumenten la eficiencia y eficacia del personal.

## POLÍTICA.

- Elaborar un marco de referencia de la gestión de recursos humanos en la Universidad, incluyendo la evaluación e incentivos.
- Evaluar el sistema de gestión de recursos humanos para mejorar la eficiencia y competencias de los empleados.
- Fortalecer y modernizar la Gerencia de Recursos Humanos.



- Revisar y actualizar perfiles de puestos en todas las posiciones de la institución.
- Evaluar las competencias del personal para definir su nivel de adecuación al perfil.
- Programa de definición, identificación y desarrollo de las competencias y habilidades del personal administrativo según perfil del puesto que desempeñan.
- Revisar las escalas salariales en función de los perfiles de puesto.
- Revisar y mejorar el sistema de gestión de recursos humanos orientándolo hacia la evaluación, reconocimiento, incremento salarial, incentivos y desincentivos vinculadas al desempeño de los directivos y empleados en relación a las evidencias.

## CAPACITACIÓN.

- Desarrollar un programa de capacitación y acompañamiento al personal.
- Diseñar y aplicar un instrumento que permita evaluar la eficacia de los cursos de capacitación impartidos para mejorar el desempeño de los empleados.
- Involucrar, entrenar y acompañar al personal de servicios (telefónicos, presenciales y electrónicos) en la definición e implementación de estándares y protocolos de atención.
- Diseñar y aplicar un instrumento que permita evaluar la eficacia de los cursos de capacitación impartidos para mejorar el desempeño de los empleados.
- Capacitación intensiva, extensa y obligatoria del personal en el uso efectivo de tecnologías y herramientas de servicio, potenciando los recursos instalados.
- Aplicar en todos los casos la normativa de inducción sobre la Institución a todos los empleados, sus finalidades, normas, política de calidad, procesos, procedimientos y otras dimensiones básicas.
- Monitorear, acompañar y evaluar la efectividad de la capacitación en función de indicadores de progreso y de resultados.
- Continuar la aplicación bianual de encuestas de clima laboral, tomando en cuenta sus resultados para la gestión de los recursos humanos.
- Vincular la capacitación/desempeño con la promoción e incentivos de los empleados.

INDICADORES DE PROCESO	METAS	SUPUESTOS
Marco de referencia de la gestión de recursos humanos elaborado.	Elaborado en 2013-14.	
Por ciento promedio de incremento de la efectividad de la capacitación en relación al desempeño de los empleados.	Incremento anual de 3% a partir de 2016.	Existe y se implementa un programa de capacitación acorde a las necesidades de la institución. Evaluación de la efectividad de la capacitación realizada anualmente a partir de 2015.
Por ciento del personal cuyo desempeño es evaluado entre bueno y excelente.	80% en 2015-16; 87% al 2018.	Evaluación del desempeño realizado con nuevo formato a partir de 2015.

Número de premiados por su desempeño.	10 empleados anualmente.	Existe un programa de incentivos que motive al personal a mejorar su desempeño.
Nivel promedio de satisfacción del personal en las encuestas de clima laboral.	80% de satisfacción en 2016; 85% al 2018.	Se realizan encuestas de clima laboral bianualmente.

## EJE V. INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO.

Mejorar la eficacia de la infraestructura física y la plataforma tecnológica para apoyar los procesos de modernización académica y administrativa.

INDICADORES DE RESULTADOS	METAS	SUPUESTOS
Nivel de satisfacción del estudiantado con la infraestructura física.	80% al 2018.	Linea de base en 2013-14.
Nivel de satisfacción del estudiantado con la infraestructura tecnológica.	85% al 2018.	Linea de base en 2013-14.
Nivel de satisfacción del profesorado con la infraestructura física.	80% al 2018.	Nivel de satisfacción del profesorado con la infraestructura física
Nivel de satisfacción del profesorado con la infraestructura tecnológica.	85% al 2018.	Nivel de satisfacción del profesorado con la infraestructura tecnológica

### OBJETIVO ESPECÍFICO.

Potenciar la racionalización y aprovechamiento de las infraestructuras físicas y tecnológicas.

### ESTRATEGIA.

Adecuar la infraestructura y la dotación de aulas y laboratorios en función de criterios de funcionalidad y calidad.

### ACCIONES.

1. Programa de desarrollo, evaluación y optimización de la infraestructura física.
2. Programa de monitoreo y optimización de los usos de los espacios y las infraestructuras.
3. Definir el techo del número de estudiantes y las condiciones de enseñanza a que se aspira para planificar el desarrollo de la infraestructura y tecnologías.
4. Revisar y poner en marcha el Plan Maestro de Desarrollo de la Infraestructura de la Universidad por etapas, incluyendo áreas de servicio.
5. Desarrollar un sistema de gestión y mantenimiento de equipos e instalaciones.
6. Continuar con la aplicación de un sistema de evaluación de satisfacción por parte de los usuarios de infraestructuras y tecnologías.
7. Poner en marcha y difundir un Plan de Seguridad y Emergencia.

### OBJETIVO ESPECÍFICO.

Consolidar los avances para facilitar el uso de las TICs como herramienta de gestión universitaria.

### ESTRATEGIA.

Profundizar la cobertura y uso intensivo de tecnologías como soporte a la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y de servicios y del logro de aprendizajes.

## ACCIONES.

1. Incrementar la eficiencia de todas las acciones académicas y organizacionales desarrollando los protocolos y usos de soportes tecnológicos.
2. Implementar un Plan Institucional de Desarrollo Tecnológico, teniendo como meta el desarrollo y la integración de los subsistemas institucionales y la intensificación del uso de las tecnologías.
3. Completar la cobertura y el acceso simplificado a la red inalámbrica, garantizando bajos costos a través de acuerdos con empresas de telecomunicaciones.
4. Revisión de la política de restricciones en el acceso a recursos de internet a fines de posibilitar un mayor aprovechamiento en el uso educativo de dichos recursos.
5. Realizar un estudio sobre el potencial de la ampliación de la oferta virtual incluyendo un campus virtual que permita aumentar el acceso manteniendo niveles significativos de calidad.
6. Fortalecer la unidad encargada de promover la virtualización de la oferta académica para ampliar, estandarizar y profundizar la pedagogía y los instrumentos de virtualización.

INDICADORES DE PROCESO	METAS	SUPUESTOS
Por ciento ejecutado del plan de optimización de la gestión de infraestructuras físicas.	80% al 2016-17; 90% al 2017-18.	Línea de base establecida en 2014.
Por ciento ejecutado del plan de optimización de la gestión tecnológica.	80% al 2016-17; 90% al 2017-18.	Línea de base establecida en 2014.
Número tope de estudiantes definido para la Universidad y las carreras para 2013-2018.	Número tope definido en 2014.	La Junta Directiva y las autoridades consensuan un número tope de estudiantes.
Decisiones sobre el Plan Maestro de Desarrollo identificadas.	Decisiones identificadas en 2013-14.	La Junta Directiva y las autoridades han adoptado decisiones sobre el Plan Maestro.
Por ciento del Plan Maestro de Desarrollo de la Infraestructura previsto para 2013-2018 ejecutado.	50% al 2016-17; 80% al 2018.	Existen los recursos financieros para sustentar la ejecución del Plan.
Por ciento del Plan de Desarrollo Tecnológico.	50% al 2016-17; 80% al 2018.	Existen los recursos financieros para sustentar la ejecución del Plan.
Definición de estándares, evaluación de la oferta y plan de desarrollo de la virtualización.	Estudio realizado en 2013-14; plan de desarrollo en ejecución en 2015-16.	Existen los recursos financieros para realizar el estudio.
Evaluación del uso de las TICs en los procesos administrativos y académicos.	Evaluación realizada en 2016-17.	Línea de base en 2014.

## EJE VI. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA CON EQUIDAD SOCIAL.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO.

Aumentar los recursos incrementando la generación de ingresos de la institución, en el marco de su misión y política de accesibilidad.

INDICADORES DE RESULTADO	META
Porcentaje de incremento de los recursos financieros de UNAPEC.	50% de incremento al 2018.
Porcentaje de disminución de gastos generales y administrativos en relación a los ingresos.	8% de disminución al 2018.
Porcentaje de incremento del patrimonio.	100% de incremento al 2018.
Porcentaje de estudiantes financiados por UNAPEC.	8% al 2018.

### OBJETIVO ESPECÍFICO.

Diversificar la generación de ingresos de la institución manteniendo una política de equidad en el acceso.

### ESTRATEGIA.

Fortalecimiento de los mecanismos institucionales de captación y generación de recursos financieros y de sostenibilidad del acceso de estudiantes de calidad.

### ACCIONES.

1. Instituir un grupo de trabajo que elabore un plan de diversificación de ingresos (Ejemplos: Realizar alianzas con fundaciones nacionales e internacionales, Crear un Fondo Patrimonial, Realizar investigaciones y asesorías comerciales y soluciones de problemas en alianza con empresas y/o con el sector público, Realizar inversiones en proyectos rentables, Promover el desarrollo de ideas/planes de negocios por parte de facultades, profesores y estudiantes, Desarrollar programas de grado y postgrado de doble titulación con universidades internacionales, Instaurar un fondo semilla para el desarrollo de proyectos de innovación y tecnología, Realizar investigaciones y asesorías comerciales y soluciones de problemas en alianza con empresas y/o con el sector público, Realizar inversiones en proyectos rentables, Promover el desarrollo de ideas/planes de negocios por parte de facultades, profesores y estudiantes, Instaurar un fondo semilla para el desarrollo de proyectos de innovación y tecnología).
2. Realizar alianzas con fundaciones nacionales e internacionales. Desarrollar programas de grado y postgrado de doble titulación con universidades internacionales.
3. Realización de diagnóstico y política de reducción de gasto en energía y otros renglones.
4. Facilitar el ingreso de estudiantes de calidad de menores ingresos combinando y equilibrando criterios de accesibilidad y calidad (becas, fondo de solidaridad, apoyo de empresas, etc.).

INDICADORES DE PROCESO	METAS
Porcentaje de ejecución del plan de diversificación de ingresos.	60% ejecutado al 2015-16; 90% al 2018.
Porcentaje de reducción de gastos en relación a los ingresos.	4% al 2015-16; 8% al 2018.
Flujo de efectivo positivo (excepto si se realizan inversiones a largo plazo).	Flujo positivo cada año.
Porcentaje de estudiantes financiados por UNAPEC.	6% al 2015-16; 8% al 2018.

## EJE VII. POSICIONAMIENTO E IMAGEN INSTITUCIONAL.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO.

Incrementar la competitividad de UNAPEC en el contexto universitario.

INDICADORES DE RESULTADOS	METAS	SUPUESTOS
Avance en la posición de UNAPEC en el ranking de las Universidades según encuestas.	Posicionada globalmente entre las tres mejores Universidades de R.D. En 2018.	Se realiza una encuesta que incluye el ranking de Universidades en 2016 y 2018.
Avance en la posición de las carreras de UNAPEC en el ranking de universidades.	15% de las carreras avanzan su posición anualmente.	Se realiza una encuesta que incluye el ranking de Universidades en 2016 y 2018.
Posición de UNAPEC entre las Universidades con mayor vinculación internacional.	Avance de una posición en la percepción según estudios institucionales.	Se realiza una encuesta que incluye el ranking de Universidades en 2016 y 2018.
Posición de UNAPEC entre las Universidades con mayor desarrollo tecnológico.	Avance de una posición en la percepción según estudios institucionales.	Se realiza una encuesta que incluye el ranking de Universidades en 2016 y 2018.

### OBJETIVO ESPECÍFICO.

Mejorar la imagen académica del estudiantado de UNAPEC.

### ESTRATEGIA.

Incrementar la selectividad del estudiantado que ingresa a la Universidad combinando requisitos de calidad y accesibilidad.

### ACCIONES.

1. Programa de promoción de la Universidad para atraer a los mejores estudiantes.
2. Fortalecer el ciclo de nivelación y hacer más rigurosos los criterios y requisitos de permanencia en la Universidad.
3. Fortalecer el rigor, la calidad e imagen de los programas de postgrado tomando en cuenta los requisitos de entrada, el número de estudiantes que ingresan, las acciones para disminuir la deserción y el número de egresados al que se aspira.

INDICADORES DE PROCESO	METAS
Criterios de selección de estudiantes revisados según parámetros de calidad y accesibilidad	Criterios de selección revisados en 2013-14.
Programa de atracción de mejores estudiantes iniciado.	Programa de atracción de mejores estudiantes puesto en marcha en 2013-14.
Criterios y requisitos de permanencia en la Universidad reformulados.	Documento de criterios y requisitos de permanencia reformulado en 2013-14.

### OBJETIVO ESPECÍFICO.

Avanzar el posicionamiento e imagen institucional de UNAPEC en relación a las demás Universidades.

## ESTRATEGIA.

Mejorar la internacionalización de las carreras y programas y la vinculación social de la Universidad como factores de imagen y posicionamiento.

## ACCIONES.

1. Programa de estudio de percepción y posicionamiento de UNAPEC.
2. Programa de alianzas y convenios de doble titulación con centros educativos internacionales.
3. Fortalecimiento de la competitividad de las áreas de Ingeniería y Derecho para mejorar su posicionamiento respecto a dichas carreras en otras Universidades.
4. Programa de desarrollo de la acreditación internacional de carreras y programas de postgrado para mejorar imagen y posicionamiento.
5. Programa de vinculación de UNAPEC con la sociedad y el sector público.
6. Desarrollar programa de fortalecimiento de la estrategia de comunicación, marketing y proyección de imagen institucional.
7. Desarrollar un programa de mejora de la comunicación e interacción hacia la comunidad universitaria.

INDICADORES DE PROCESO	META	SUPUESTOS
Aumento de áreas que estén en proceso de acreditación internacional.	Las áreas acreditadas internacionalmente mantienen su acreditación. Las carreras de ingeniería no acreditadas inician proceso de acreditación en 2014-15.	Se ha iniciado el proceso de acreditación 2014-15.
Incremento de los programas de postgrado internacionales o de doble titulación.	1 nuevo programa internacional cada año.	
Porcentaje de aplicación de la estrategia de comunicación y marketing realizado.	50% en 2013; 75% en 2014; 100% en 2015.	Existen los fondos para realizar la estrategia de comunicación y marketing.
Número de eventos realizados con sectores sociales y sector público	4 anuales.	
Porcentaje de ejecución del programa de mejora de la comunicación con la comunidad universitaria.	60% 2015-16; 85% al 2018.	