

Etapas de la formulación del Plan de Desarrollo Estratégico
2016-2020
Universidad de Antofagasta

30/11/2015

Editado: Área Planificación

DGAI

Metodología utilizada para el levantamiento inicial de la información

Introducción

El carácter participativo que el Rector de nuestra Universidad ha querido darle a la formulación del Plan de Desarrollo 2016-2020, ha llevado a diseñar una metodología que convoque al mayor número de personas que colaboran para el desarrollo de la Institución. Por lo anterior la metodología utilizada debía considerar este aspecto, ésta se pasa a detallar a continuación.

El estamento académico está adscrito a las ocho Facultades existentes en la Universidad, el estamento administrativo labora en las Facultades y las unidades administrativas ubicadas en los Campus Coloso, Angamos y Área Clínica. Dado esta distribución se consideraron 11 grupos para la realización de los talleres y cuya planificación para su realización fue la siguiente:

FACULTAD	DIA	HORA	LUGAR
Ingeniería	17-Nov	15:15	Salón Horacio Meléndez
Ciencias Básicas	19-Nov	15:15	Salón Horacio Meléndez
Educación	21-Nov	08:45	Salón Horacio Meléndez
Ciencias Sociales Artes y Humanidades	24-Nov	15:15	Salón Horacio Meléndez
Ciencias del Mar y Recursos Biológicos	25-Nov	08:45	Salón Horacio Meléndez
Ciencias de la Salud	26-Nov	15:15	Salón Horacio Meléndez
Medicina y Odontología	27-Nov	08:45	Salón Horacio Meléndez
Ciencias Jurídicas	28-Nov	08:45	Salón Horacio Meléndez
ESTAMENTO NO ACADÉMICO	DIA	HORA	LUGAR
Personal Angamos- Área Clínica-CEC-teatro	12-Nov	15:15	Salón Horacio Meléndez
Personal Coloso	18-Nov	15:15	Salón Horacio Meléndez
ESTUDIANTES	DIA	HORA	LUGAR
Federación-representantes de carreras	1-Dic	15:15	Salón Horacio Meléndez

Para la difusión se implementó una página web con información de contexto interno y externo, evaluación del PDE pasado, síntesis de los resultados de cada taller, etc., el link es http://www.uantof.cl/plan_desarrollo/

1. ETAPA FOCO ESTRATÉGICO

1.1 Levantamiento de la información

El levantamiento de la información se realizó a partir de la mirada colectiva del Foco Estratégico, es decir la Visión, Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

El diseño se pensó según el número de participantes, para grupos menores 32 personas se establecieron cuatro estaciones, para grupos mayores de esta cifra, ocho estaciones. Cada estación contaba con un facilitador entrenado en el tema a desarrollar, el tiempo de discusión por

tema tuvo una duración de media hora, la planificación de cada taller se muestra en la tabla siguiente.

Presentación motivacional del Rector						10 minutos
Explicación de la metodología						5 minutos
Mesa	30 minutos	30 minutos	Break 10	30 minutos	30 minutos	Plenario
Mesa 1	Tema 1	Tema 4		Tema 3	Tema 2	Tema 2
Mesa 2	Tema 2	Tema 1		Tema 4	Tema 3	Tema 3
Mesa 3	Tema 3	Tema 2		Tema 1	Tema 4	Tema 4
Mesa 4	Tema 4	Tema 3		Tema 2	Tema 1	Tema 1

La asistencia fue de un 74% promedio, fueron invitados 338 académicos y asistieron 248, invitados 112 funcionarios y asistieron 88, invitados 31 estudiantes y asistieron 20.

Los documentos de síntesis de cada taller se fueron elaborando a medida que avanzaban los talleres. Los resultados de la discusión de los 11 grupos se presentan en informes detallados en:

http://www.uantof.cl/plan_desarrollo/resultados.html

1.2 Procesamiento de la información

Una vez obtenida toda la información, se procedió a realizar el procesamiento. Para la Misión y Visión se identificaron las ideas afines y se realizó una síntesis para cada una de ellas procurando capturar el espíritu de las propuestas de la comunidad universitaria.

Para el procesamiento de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, FODA, el criterio fue analizar las propuestas para cada área: docencia de pregrado, docencia de postgrado, investigación, vinculación y gestión institucional, desde la perspectiva que las afirmaciones tuvieran el sustento en hechos, es decir, cifras o información que las evidenciaran.

Con la síntesis de la Misión, Visión y FODA se procedió a realizar el taller de validación con los Directivos Superiores, en el cual se revisó y discutieron los contenidos en cuatro mesas de trabajo constituidas de la siguiente manera:

Mesa 1	Mesa 2	Mesa 3	Mesa 4
Rector	DD	SG	DEF
VRA	DGI	JG	DVINC
VRE	DEP	DJ	DPAC
VRIIP	DINF	CI	DRU
	CGA	DDE	

VRA: Vicerrector Académico, VRE: Vicerrector Económico, VRIIP: Vicerrector de Investigación, Innovación y Postgrado

DD: Director de Docencia, DGI Director de Gestión de la Investigación, DEP: Director de la Escuela de Postgrado, DINF: Director de Informática, CGA: Coordinadora Gestión Académica

SG: Secretaria General, JG: Jefa de Gabinete, DJ: Director Jurídico, CI: Contralor Interno, DDE: Director de Desarrollo Estudiantil

DEF: Director de Economía y Finanzas, DIVINC: Director de Vinculación Director de Personal y Administración de Campus, DRU: Director de Relaciones Universitarias

La mirada de los directivos superiores complementó la mirada del colectivo universitario, dándole el sello de una visión compartida, aspecto que ha querido el rector para este proceso. El resultado de este trabajo fue la Misión, Visión y Valores y el FODA en su primera versión.

1.3 Análisis del entorno y del sector de Educación Superior.

Los cambios que se han desarrollado en el sector de Educación Superior, han sido de una rapidez asombrosa, como también de incertidumbres asociadas a la Reforma de la Educación y a una de las propuestas más significativas, como lo es el inicio de la gratuidad de manera gradual. Este nuevo escenario donde se pretende enfocar a las Universidades hacia la oferta y dejar paulatinamente atrás la orientación a la demanda, trae consigo también una necesidad de profundizar las estrategias de desarrollo que emerjan del análisis de toda la información recopilada y la incorporación de nueva que den cuenta de lo descrito. Una vez más se confirma la aseveración de “un entorno dinámico” y es en este contexto que el nuevo Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, PDEI, se enmarca en un Direccionamiento Estratégico, donde sistemáticamente se observa el medio en la cual está inserta la Universidad para ajustar y mejorar la propuesta de valor, que como Universidad Estatal le hace a la sociedad.

Una de las decisiones que consideran lo expuesto es formular el Plan a cinco años, de manera de armonizar con el inicio y término de los convenios plurianuales que deben formularse en el nuevo contexto de financiamiento. También para darle flexibilidad y dinamismo al Plan, las Estrategias Corporativas contemplan metas a dos años plazos para ir monitoreando y ajustando de forma proactiva el PDEI.

Para fortalecer la mirada que la comunidad hizo de la Oportunidades y Amenazas, se realizaron entrevistas a informantes claves externos y expertos internos de las distintas áreas usando como base al estudio realizado para esta formulación denominado “Análisis Sectorial de las Universidades Acreditadas de Antofagasta”, el cual también sirvió como uno de los insumos para la formulación de las estrategias institucionales.

2. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO

2.1 Procesamiento de la información

Una vez que la información de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, FODA, estuvo validada con información cuantitativa y cualitativa, se procedió a la aplicación del modelo “Matriz DAFO”¹, que resulta en cuatro posibles estrategias organizacionales para lograr presencia, fidelidad y reconocimiento del medio, lo que permite ganar posicionamiento en atributos deseables, pero a su vez viables.

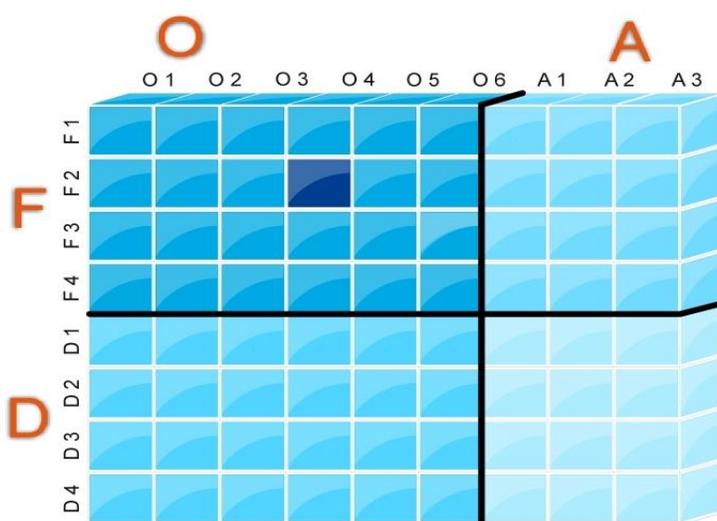


Figura 1. Matriz DAFO

El cruce se realiza para los FODA de las áreas de docencia de pregrado, docencia de posgrado, investigación, vinculación y gestión.

2.2 Estrategias

La estrategia Global de la Universidad en el escenario actual en que se desarrolla la Educación Superior será una **Estrategia de Cooperación** en torno al Consorcio de Universidades del Estado.

El llamado a las universidades del Estado a constituirse en un sistema de educación estatal, orientado a contribuir a la realización del bien común, servir a los intereses generales de la nación

¹ Matriz, desarrollada por Al Ries y Jack Trout en su best seller "La Guerra de la Mercadotecnia" de la Editorial McGraw Hill®, publicada hace más de dos décadas denominada “cuadro de mando”, conocida como “matriz DAFO”, para que no sea confundida con la matriz “cuadro de mando integral”, desarrollado hace algo más de una década.

y atender a las necesidades de las respectivas regiones, reduciendo impacto de las brechas existentes entre las instituciones públicas y revirtiendo la lógica de competencia entre las universidades estatales, valida la Estrategia de Cooperación que la Universidad ha adoptado. El trabajo en red desde los distintos ámbitos del quehacer universitario propiciará acciones conjuntas, a través de la promoción de espacios de reflexión, discusión y búsqueda de soluciones a los desafíos que enfrentan en el marco de la reforma a la educación y el fortalecimiento de la educación pública.

La estrategia del quehacer de la Universidad se orienta al desarrollo de las actividades de docencia de pre y posgrado, investigación, vinculación y gestión institucional, es en este contexto que la *Estrategia del quehacer académico con calidad* cobra importancia en las condiciones actuales del entorno de la Educación Superior.

De acuerdo a los resultados del cruce de la Matriz DAFO, para la docencia de pregrado resultó una *estrategia “adaptativa”*, esto significa que debemos adaptarnos a lo que ocurre en el entorno, fortaleciendo las debilidades para que tengan una alta interrelación con las oportunidades. Para la docencia de posgrado resultó la *estrategia “ofensiva”*, es decir, debemos potenciar las fortalezas con mayor impacto en oportunidades, aprovechando las capacidades instaladas para sacar ventajas del entorno. Para investigación resultó la *estrategia “ofensiva”*, la que permitiría instalar a la investigación que se realiza en la UA en una posición de fuerza respecto de su competencia, a partir de potenciar las fortalezas relativas más fuertes, pero a su vez, las más relacionadas con las oportunidades que brinda el medio.

Para vinculación se analizó la Matriz FODA desde cuatro perspectivas; vinculación del pregrado, vinculación del posgrado, vinculación de la investigación y vinculación artística cultural, los resultados fueron: Vinculación del pregrado estrategia ofensiva, Vinculación del posgrado estrategia ofensiva, Vinculación de la Investigación estrategia defensiva, Vinculación artística cultural estrategia ofensiva.

Para la gestión resultó la *estrategia “adaptativa”*, que tiene por finalidad mejorar aquellas debilidades que no permiten aprovechar las oportunidades más relevantes que brinda su medio inmediato.

2.3 Formulación de los Objetivos estratégicos

Con todos los antecedentes se formulan los objetivos estratégicos para las áreas de desarrollo de la Universidad, los cuales permitirán concretar la Misión y la Visión.

EJE A. DESARROLLO DEL QUEHACER ACADÉMICO CON CALIDAD

1. Objetivos Estratégicos: Docencia de Pregrado

- 1.1 Entregar programas de formación de pregrado enmarcados en los criterios de calidad, pertinencia y relevancia.
- 1.2 Optimizar los resultados en la progresión de los estudiantes de pregrado de la Universidad.

- 1.3 Fortalecer la Formación Inicial Docente mediante una oferta de calidad para satisfacer la demanda social de profesores.

2. Objetivos Estratégicos: Docencia de Postgrado

- 2.1 Desarrollar una docencia de postgrado y de especialidades con calidad y de acuerdo con los lineamientos de desarrollo de la institución y en áreas de interés y relevancia regional.

3. Objetivos Estratégicos: Investigación

- 3.1 Fortalecer las capacidades de investigación científica y tecnológica.
- 3.2 Aumentar la productividad científica, tecnológica, y de innovación de la Universidad en las diferentes áreas disciplinarias.

EJE B. VINCULACIÓN DEL QUEHACER ACADÉMICO ORIENTADO A SERVIR LOS INTERESES DE LA REGIÓN Y LA NACIÓN

4. Objetivos Estratégicos: Vinculación con el Medio

- 4.1 Posicionar a la Universidad en el medio a través de acciones de vinculación que potencien las actividades académicas.
- 4.2 Contribuir al desarrollo regional y nacional en los ámbitos de formación continua, artes y cultura y la actividad académica.
- 4.3 Fomentar el establecimiento de relaciones internacionales y nacionales apoyando las actividades de intercambio académico y estudiantil destinadas a potenciar el desarrollo académico y la formación de los estudiantes de pre y postgrado.

EJE C. GESTIÓN ORIENTADA A LA AUTORREGULACIÓN Y MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS

5. Objetivos Estratégicos: Gestión Institucional

- 5.1 Afianzar la autoevaluación y diagnóstico estratégico de forma permanente para instalar una conducta de autorregulación, en el contexto de mejora continua de institucional.
- 5.2 Fortalecer la gestión administrativa e institucional.
- 5.3 Fortalecer la gestión de recursos humanos para garantizar un quehacer con calidad.
- 5.4 Optimizar la disponibilidad y uso de recursos de: infraestructura, bienes físicos y medios financieros para garantizar la calidad del quehacer académico y administrativo.
- 5.5 Fortalecer el sistema de control presupuestaria de ingresos y gastos institucionales

2.4 Definición de líneas base, metas y medios.

Esta etapa se trabajó con los Directivos en la definición de las líneas base y metas de los indicadores. Los medios elaborados como programas permitirán a través de acciones concretas, mover los indicadores. Los programas correspondientes a investigación y vinculación están en su etapa final de elaboración. Docencia de Pregrado, Posgrado y Gestión institucional están en proceso.

2.5 Validación del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.

El documento con el Foco Estratégico, es decir, la Misión, Visión, Valores, Ejes, Objetivos Estratégicos, Estrategias Corporativas, líneas bases, metas y medios están en proceso de validación de la Comunidad Universitaria.