

PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA

La Universidad de Antofagasta es una Institución de Educación Superior del Estado, independiente, autónoma y con personalidad jurídica propia, creada por Decreto N° 11 del 10 de marzo de 1981. La Universidad de Antofagasta es la sucesora y continuadora legal de la Universidad de Chile y Universidad Técnica del Estado.

La vocación regionalista de la Universidad constituye uno de los principios ordenadores de su quehacer, contribuyendo a identificar y priorizar los objetivos y políticas específicas en las que se basa su Plan de Desarrollo Institucional.

1. DECLARACION DE MISION INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA

1.1 La Universidad de Antofagasta, por esencia, tiene una misión docente, de investigación y de extensión. Para cumplirla, su acción se centra en el hombre, la sociedad y su entorno.

1.2 La Universidad se define como crítica, tolerante, libertaria y cultivadora de la universalidad del conocimiento. Ella procura ser fuente de oportunidades formativas con independencia de restricciones económicas y sociales; y profundizar su apertura a la realidad regional, nacional e internacional.

1.3 La Universidad busca consolidarse como un referente necesario del desarrollo regional. Lograrlo supone ser fuente generadora de conocimiento y cultura en la Región; vincularse a la sociedad en que se desenvuelve y comprometerse con ella; e integrarse con el medio y gravitar sobre sus cambios de modo tal que éste la sienta propia y necesaria.

Perteneciente a una Región de desierto costero y montaña de larga tradición minera y privilegiada posición geográfica, la Universidad encuentra en ella ventajas comparativas para alcanzar, en un marco de desarrollo sustentable, diversificaciones disciplinarias, desarrollos tecnológicos y variedad de servicios que la hacen única en el mundo.

1.4 La Universidad tiene una responsabilidad de liderazgo regional, como diseñadora del futuro y como institución identificada y consistente con los tiempos, capaz de adaptarse a las realidades del presente sin renunciar a la previsión de un porvenir distinto y mejor. En el cumplimiento de esta misión la Universidad incrementará la formación de recursos humanos con sentido de pertenencia hacia la Región y contribuirá a generar líderes en diversos campos y actividades.

1.5 La Universidad aspira a ser reconocida a nivel nacional e internacional por la excelencia de su producción académica, traducida en la formación integral y calidad profesional de sus egresados, en el nivel de sus servicios y demás actividades, y en un proceso permanente de modernización tecnológica.

1.6 La Universidad asigna especial trascendencia a su inserción internacional, que implica el desarrollo de relaciones y cooperación con universidades y otros centros de excelencia del exterior; la presencia de Chile y de la II Región en los países vecinos a través de las actividades que la Universidad emprende; la participación activa en los procesos de integración económica y de libre comercio en los que el país o la Región tienen interés; y la apertura amplia de oportunidades de intercambio internacional en áreas de común interés.

1.7 La Universidad de Antofagasta apoya el cumplimiento de sus misiones con esfuerzos sostenidos de perfeccionamiento y capacitación de su personal; la modernización de su gestión, buscando eficiencia y cohesión crecientes con base en una estructura y un clima organizacional adecuados; de alta capacidad de adaptación y respuesta a los cambios; y de compromiso con sus metas.

2. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

2.1. Aumento de la excelencia académica

Ello implica, por ejemplo, hacer el mayor esfuerzo por acreditar y ampliar la docencia de

postgrado, un esfuerzo importante para imbuir a los alumnos de pregrado con una clara conciencia de la calidad de la formación que reciben y mejorar su cultura general, y un esfuerzo razonable para mantener o incluso elevar la calidad de la docencia de pregrado.

2.2. Incremento de la investigación científica y tecnológica

Se debe adoptar medidas para incentivar al elevado número de académicos con formación de postgrado con que cuenta la Universidad, a desarrollar actividades de investigación científica y tecnológica, la cual deberá expresarse en un aumento sustancial de proyectos ganados en los diversos fondos concursables existentes.

2.3. Diversificación de la extensión universitaria

El objetivo por alcanzar es que la Universidad logre proyectar en forma permanente manifestaciones de su propio quehacer docente e investigativo, de su valioso patrimonio cultural y de su solidaridad social y de las bellas artes, hacia la sociedad regional; y que ésta eleve su actual contribución al financiamiento de tales manifestaciones.

2.4. Mejoramiento de la vinculación con el medio.

Se pretende una ampliación de las actividades, de los mecanismos de gestión tecnológica de la Universidad, reconocimiento de mérito académico a las actividades de vinculación con el medio, y establecimiento de otros estímulos a la participación de los académicos en éstas.

2.5. Mayor liderazgo regional

Avanzar hacia este objetivo permanente implica que la Universidad genere mecanismos de reflexión y acción para aportar socialmente a los problemas regionales y locales, e incentive a todo su personal y a sus alumnos para que aporten su capacidad a las organizaciones sociales a que pertenecen o de las que forman parte.

2.6. Ampliación de la inserción internacional

Para avanzar en demanda de este objetivo, la Universidad deberá generar y aplicar políticas de relaciones internacionales y de cooperación internacional, y reforzar la profesionalización de su manejo.

2.7. Modernización de la gestión

Este objetivo se expresará preferentemente en materia de racionalización del uso de recursos, especialmente de equipos para investigación; clima organizacional y carreras académica y administrativa y en la incorporación permanente de nuevas tecnologías de apoyo a la gestión académica y administrativa.

3. ANALISIS FODA

3.1. Debilidades

Durante el período de aplicación de este Programa, la Universidad procurará superar las siguientes debilidades que reconoce como principales:

- Bajo número de programas de postgrado. Actualmente la Universidad sólo tiene dos programas de maestría, y ningún programa de doctorado.
- Insuficiente versatilidad académica para superar las deficiencias formativas que presentan los alumnos que ingresan.
- Falta de compromiso de una parte de los académicos, expresada en escasa interacción entre las unidades académicas y en una tendencia a realizar asesorías y otras funciones fuera de la Universidad.

- Poca competitividad en investigación. En los últimos once años la Universidad ha presentado **164 proyectos al FONDECYT y se ha adjudicado 25.**
- Baja autoestima de sus estudiantes y recién egresados. Éstos se plantean con inseguridad ante sus pares de universidades del centro del país.
- Insuficiente vinculación con el medio regional, explicable por cierta resistencia a reconocer las áreas donde la Universidad puede aprovechar ventajas competitivas, y por el desarrollo todavía parcial de estructuras operativas que faciliten la atención ágil de demandas externas
- Clima organizacional insatisfactorio. Las relaciones entre académicos, y de éstos con sus alumnos y personal no académico requieren urgente mejoría.
- Ineficiencias de gestión. Es preciso profundizar los esfuerzos realizados para implementar modelos modernos de administración del personal y de gestión administrativa y docente. En especial debe señalarse un déficit de estímulos a la productividad de académicos y no académicos, y en los niveles de remuneración existentes.

3.2. Fortalezas

Para cumplir sus objetivos estratégicos, las principales fortalezas de la Universidad son las siguientes:

- La Universidad es económicamente solvente porque su patrimonio está libre de gravámenes, y porque no tiene endeudamiento. Esto explica que disponga de amplias dependencias e instalaciones, y tenga abiertas posibilidades considerables de aumentar su infraestructura.
- La Universidad cuenta con un importante porcentaje de académicos con formación de postgrado, lo cual configura condiciones que favorecen el desarrollo de la investigación y una oferta académica docente y cultural diversificada y consistente con el desarrollo de la Región.
- Las empresas de la Región reconocen la calidad de las carreras con mayor tradición que imparte la Universidad, y cierto liderazgo en algunas áreas de estudio. Esto se traduce en una demanda preferente por sus egresados, los cuales encuentran empleo sin problemas.
- Consecuencia de lo anterior es que la Universidad mantenga un buen posicionamiento ante los estudiantes de enseñanza media y agote con facilidad los cupos que ofrece para el ingreso de alumnos.
- La Universidad mantiene un ambiente de libertad académica.
- La Universidad tiene un tamaño que posibilita su adaptación ante cambios del medio.
- La Universidad de Antofagasta es el único plantel estatal de enseñanza superior en la Región.

FACTORES EXTERNOS

3.3 Amenazas

La Universidad ha identificado las siguientes amenazas que provienen de su entorno, y las ha considerado en este Programa para conjurarlas o para convertirlas en oportunidades:

- La política de aporte fiscal a las universidades públicas. Ella incide especialmente en la estabilidad de los recursos académicos, que se alejan de la institución atraídos por la mejor oferta salarial del medio externo. La política estatal tampoco considera el alto costo de vida en la Región.
- Legislación universitaria inadecuada y aplicación de restricciones de la administración pública, que dejan a la Universidad en desventaja competitiva ante otras universidades que reciben aporte fiscal directo. Tales normas, además, son inequitativas ante universidades

situadas en regiones con menores costos de vida y ante otras organizaciones con normas más flexibles.

- Indiferencia actual de la comunidad respecto de las metas y compromiso regional de la Universidad. La comunidad no percibe la calidad de la educación que imparte la Universidad, y la apertura social e industrial para una vinculación de ella con el medio es pasiva.
- Eventual reducción de la demanda de cupos ofrecidos anualmente por la Universidad, por apertura de carreras similares en otras instituciones, pérdida de interés por algunas carreras ante la eventual presencia masiva de profesionales de otros países.
- Actividad productiva regional restringida a pocos rubros, y desbalance de éstos. La Minería continuará representando una monodependencia de la economía regional, lo cual tiende a desequilibrar el desarrollo de la Universidad.

3.4 Oportunidades

Las principales oportunidades que el medio externo presenta para la Universidad son las siguientes:

- La Universidad está inserta en una de las regiones nacionales que recibe mayor inversión y que, al mismo tiempo, es la que más aporta al producto nacional en el país. Esto configura demandas de servicios que la Universidad puede suministrar, y son tanto más evidentes cuanto que, además, la Región viene experimentando una sostenida tasa de crecimiento económico anual.

En particular, la considerable inversión del Estado en la Región representa para la Universidad una posibilidad atractiva de generar recursos alternativos a los tradicionales

- El ambiente de desierto costero y montaña, la riqueza minera e ictiológica, los rasgos topográficos, las características de los cielos de la Región y la actividad humana dentro de este medio, abren oportunidades importantes para que la Universidad participe en el vigoroso desarrollo económico, científico, tecnológico y cultural que seguirá ocurriendo en el futuro inmediato.
- Una mejor percepción del sector privado sobre el esfuerzo que la Universidad ha hecho en los últimos años por responder a las necesidades de la Región, determina que la gran empresa exprese buena disposición para recibir docentes, memoristas y alumnos en pasantías, para aportarle tiempo de docencia y asesoría de los expertos de relevancia internacional que trae periódicamente la gran empresa minera, y para asociarse con la Universidad en torno a programas y proyectos específicos de interés regional.
- La apertura y expansión acelerada de las relaciones económicas con países vecinos —como parte de la asociación chilena al Mercosur o del proyecto ZICOSUR de corredor bioceánico— representa oportunidades de proyección internacional y mayor interacción de la Universidad con zonas del centro oeste de la América del Sur, en la cual su posición geográfica es privilegiada.

4. ESTRATEGIAS Y LINEAS DE ACCION

Teniendo en consideración los elementos del análisis FODA y los Objetivos Estratégicos de la Universidad se ha formulado las siguientes estrategias y líneas de acción para el periodo 1998 - 2002

4.1 Aumento de la excelencia académica

4.1.1. Oferta y demanda de carreras de pregrado

- La oferta de carreras de pregrado es una de las tareas más importantes de la Universidad, y por lo mismo es importante buscar su consolidación poniendo énfasis en su calidad, pertinencia y relevancia que permitan su acreditación.

- La pertinencia y relevancia de las carreras actualmente ofrecidas debiera ser revalidada mediante una encuesta periódica representativa de la II Región y de las demás zonas de influencia de la Universidad, entendidas estas últimas como las regiones I y III, y países o regiones más próximas de países vecinos.
- La apertura de nuevas carreras debe ser materia de cuidadoso estudio y planificación, dándose prioridad a su nivel de respuesta a necesidades regionales o del área geográfica de influencia de la Universidad, a las posibilidades reales de disponer de personal académico calificado, y a sus perspectivas de financiamiento.

4.1.2 Oferta y demanda de postgrado

- La Universidad deberá validar la calidad, pertinencia y relevancia de las maestrías que no están acreditadas, y cuando corresponda buscará fortalecer sus recursos humanos, físicos y organizativos en términos que permitan su acreditación.
- La Universidad fortalecerá las maestrías, una vez acreditadas, y cuando corresponda las apoyará para que avancen hacia el establecimiento de programas de doctorado.
- La Universidad procurará responder a necesidades de educación permanente o continua mediante la mantención, modificación o cambio, y en todo caso incremento, de estudios a escala apropiada para egresados universitarios.
- La encuesta periódica prevista para carreras de pregrado, incluirá también la obtención de antecedentes sobre demanda actual y futura de estudios de postgrado, los cuales facilitarán la adopción de decisiones.

4.1.3 Rendimiento estudiantil

- Ofrecer, por la universidad, cursos de nivelación a alumnos de los últimos cursos de enseñanza media, que los habiliten para rendir mejor durante su educación superior. Estos cursos no están destinados a preparar a los alumnos para la Prueba de Aptitud Académica, ya que su objetivo es distinto.
- La Universidad podría diseñar y poner en práctica, desde 2000 por ejemplo, cursos de nivelación de un semestre de duración, los cuales serían parte del plan de estudios de pregrado. Se procuraría establecer cursos comunes para estudiantes de carreras afines.
- Las Facultades y Departamentos podrían diseñar y ofrecer cursos especiales a los alumnos de pregrado para responder a necesidades derivadas de deficiencias formativas preuniversitarias que se manifiesten en semestres avanzados de las distintas carreras.
- Evaluar la normativa que define la permanencia de un estudiante en el pre - grado.
- Procurar incrementar el número de becas para alumnos de excelencia.
- La incorporación de profesores hora debe considerar la atención de alumnos.

4.1.4 Perfeccionamiento académico

- La Universidad deberá contratar nuevos académicos con formación de postgrado para desempeñarse en las áreas prioritarias y también en aquellas que, sin alcanzar la misma prioridad, muestran actualmente mayor desarrollo.
- Además, debe impulsar un programa de mejoramiento continuo, en virtud del cual los académicos con formación al nivel de maestría y doctorado y los nuevos académicos que deban contratarse sin formación de postgrado, tengan apoyo de la Universidad para participar en programas de postgrado de excelencia, en el país o en el exterior.

4.1.5 Preparación y renovación de cuadros académicos

- La Universidad **debe** establecer criterios que privilegien la selección de alumnos y egresados recientes, como ayudantes de cátedras y de proyectos de investigación, extensión o prestación de servicios.
- La Universidad favorecería las iniciativas de Facultades, Departamentos y académicos que impliquen formación o mejoren los criterios de selección y evaluación, de los ayudantes de cátedras y de proyectos de investigación, extensión o prestación de servicios.
- Evaluar factibilidad de un Plan de Retiro Voluntario.

4.1.6 Formación pedagógica de los académicos

- La Universidad debería considerar la creación de un departamento de pedagogía universitaria, cuyas funciones principales sean la investigación y planificación de esta actividad, y el desarrollo de cursos de capacitación para el personal académico de la Universidad y de otros establecimientos de educación superior de la Región, así como de la enseñanza media.
- La Universidad estimularía, entonces, el estudio y concreción de iniciativas metodológicas, instrumentales y de contenido educativo que surjan de las facultades, los departamentos o los académicos.
- La Universidad podría, también, estimular acciones que busquen aumentar la interdisciplinariedad de sus líneas de trabajo sobre nuevos instrumentos y metodologías educativas, particularmente aplicaciones tecnológicas de apoyo a la docencia y educación a distancia, buscando de una parte contribuir al proceso de modernización educativa nacional, y de otra parte reforzar la capacidad docente de sus académicos.

4.2 Incremento de la investigación científica y tecnológica

4.2.1 Competitividad en investigación

- La Universidad apoyará, en la medida de sus posibilidades, el ejercicio de la capacidad investigadora y de desarrollo de sus académicos, mediante proyectos individuales e institucionales, exclusivos y asociativos. En particular, se estimula la asociatividad cuando ella aporta elementos de fortaleza a proyectos de los académicos o de la Universidad con menor tradición académica o institucional.
- La Universidad debe estimular internamente la conformación de grupos, talleres, laboratorios y otras modalidades de trabajo cooperativo. Especial importancia sería conferida a los grupos interdisciplinarios.
- Para la incorporación de investigadores que deban trabajar en las áreas prioritarias definidas, la Universidad procuraría contratar investigadores ya formados y beneficiarse de su experiencia y contactos.

4.2.2 Aumento y diversificación ante fondos concursables

- La Universidad ha buscado ya reforzar su capacidad de gestión de proyectos, tanto en calidad de formulación como en el manejo de las variables que permiten decidir el Fondo más apropiado para concursar cada iniciativa.
- La Universidad procurará elevar sus porcentajes de aporte de recursos propios a los proyectos que patrocine, y asociar el concurso de otros centros de excelencia nacionales y extranjeros, para mejorar la opción de sus proyectos.

4.2.3 Estímulos a la investigación

- La Universidad procurará establecer estímulos internos a la productividad científica y tecnológica de sus investigadores, sobre la base de una identificación y sanción normativa de indicadores diferenciados de productividad.

- La Universidad procurará estimular la producción científica y tecnológica de sus académicos estableciendo partidas o ítem especiales en su presupuesto institucional, que permitan asegurar recursos para actividades de refuerzo o complemento, tales como publicaciones, asistencia a eventos, visitas de especialistas y pasantías de investigación.

4.2.4 Laboratorios de uso común

- La Universidad hará un estudio de factibilidad técnica y económica sobre laboratorios de uso común. En el evento de que el estudio sea positivo, la Universidad formulará el respectivo proyecto y buscará financiamiento para su implementación.

4.3 Diversificación de la extensión universitaria

4.3.1 Ampliación conceptual y operativa

- La Universidad requiere que un grupo multidisciplinario estudie la extensión universitaria, con la tarea de proponer nuevos conceptos y, a partir de los mismos, nuevos enfoques operativos.
- La Universidad desarrollará estudios técnicos y financieros para resolver sobre eventuales modificaciones a su gestión institucional en materia de extensión.

4.3.2 Respaldo de la comunidad

- La Universidad procurará captar recursos de la comunidad para contribuir al financiamiento de obras de infraestructura y al desarrollo de actividades de extensión cultural o académica, por ejemplo museos, facilidades para teatro y artes vinculadas a la poesía, la música y la danza, salas de exposición de artes plásticas, salas de conferencias y actividades de capacitación dirigidas a grupos sociales externos a la Universidad.
- La Universidad procurará apoyar la generación de formas organizativas de la comunidad, que respalden su labor de extensión.

4.3.3 Comunicación social

- La Universidad conducirá estudios de factibilidad técnica y económica de diversas alternativas de creación y operación de medios de comunicación social en la Región, como emisoras de radio, revistas y otros.
- Sobre la base de los estudios realizados, adoptará medidas para iniciar la implementación de aquellos que presenten mayor viabilidad.
- Establecer una política que cautele el patrimonio cultural institucional.

4.4 Mejoramiento de la vinculación con el medio

4.4.1 Definiciones estratégicas

- La Universidad promoverá organizar seminarios y talleres destinados a fortalecer el manejo conceptual y operativo de la vinculación con el medio, por parte de su comunidad académica.
- La Universidad generará un cuerpo colegiado que apoye su vinculación con el medio y promueva un mejor conocimiento, aceptación y compromiso académico de su vinculación con el medio, mediante eventos colectivos y estudios internos que faciliten el cumplimiento de esta misión.

4.4.2 Aprovechamiento de oportunidades

- La Universidad buscará identificar y potenciar su capacidad de aporte tecnológico y científico en torno a iniciativas de interés para el Gobierno Regional y sector privado regional.
- La Universidad priorizará iniciativas como el desarrollo de pasantías de académicos y

alumnos en empresas, colegios, servicios y otras instituciones de la Región.

- La Universidad evaluará su actual nivel de vinculación con el sistema regional de educación, y con su mérito buscará prestar servicios especializados a los programas de experimentación e investigación pedagógica.
- Se trabajará en la construcción de una base de datos, relativa a los Ex - alumnos, que se constituya en una útil herramienta de vinculación.

4.5 Mayor liderazgo regional

4.5.1 Estudios de la realidad regional

- La Universidad creará instancias de estudio de la realidad regional que incluya áreas tales como la Económica o la Industrial. Estas instancias se constituirán en el espacio de discusión, análisis y soluciones de las problemáticas regionales relacionadas con temas coyunturales y permanentes de las áreas en cuestión.
- Creación de un Centro de Estudios Medio Ambientales que promueva en el área de la Docencia, Investigación y Vinculación con la sociedad, la ciencia y tecnologías medio ambientales.

4.5.2 Liderazgos sociales

- La Universidad revisará y precisará las diversas participaciones de representantes suyos que se encuentran establecidas en diversos organismos, foros e instituciones regionales. La Universidad reconfirmará o materializará la designación de sus representantes en dichos cuerpos colegiados.
- La Universidad establecerá estímulos para incentivar la participación de sus representantes.
- Promover la organización de talleres de liderazgo y otros temas que faciliten a su personal asumir responsabilidades de conducción en el medio social.
- Maximizar coherencia entre el planteamiento del perfil profesional y contenido de la malla curricular.
- Revisión del concepto “formación integral”

4.5.3 Prestancia personal de egresados y alumnos

- Promover la organización de talleres de desarrollo personal donde los alumnos, además, reciban información precisa sobre la calidad comparativa de la formación que se les imparte.
- Estudiar la modificación de las currícula de las diversas carreras en términos de incluir el conocimiento y análisis crítico de los temas de mayor relevancia para la Región.
- Estimular la discusión crítica en el aula, mediante talleres a niveles de departamento sobre el manejo de esta discusión por los docentes.

4.6 Ampliación de la inserción internacional

4.6.1 Definición de intereses y relaciones internacionales

- Establecer una política de relaciones internacionales, tomando en cuenta inicialmente que sus intereses discurren por dos cauces principales: la propia proyección institucional en su área geográfica de influencia externa, lo cual la acerca a proyectos como el ZICOSUR, y la búsqueda de relaciones académicas de excelencia, lo cual obliga a mirar hacia el mundo desarrollado.
- Revisar sus actuales relaciones internacionales a la luz de la política definida y replantearlas en consecuencia.

- Prever recursos humanos y financieros para financiar su participación en actividades propias de este rubro.

4.6.2 Definiciones y proyectos de cooperación internacional

- Definir y aplicar una política de cooperación internacional, a partir de los contactos actuales y de la identificación de oportunidades en Chile y en el exterior, complementada con la formulación de proyectos. La suscripción de convenios de cooperación será manejada como un instrumento facilitador.
- Invitar y visitar selectivamente a personeros claves de instituciones intermediarias y fuentes de cooperación internacional.
- Preparar oportunamente la participación en proyectos de cooperación internacional que genere el Gobierno, en los componentes que correspondan a educación superior, ciencia y tecnología.

4.7 Modernización de la gestión

4.7.1 Estructura organizacional

- Profundizar los esfuerzos por implantar modelos modernos de gestión para atender demandas internas y externas. En particular, se postula revisar las estructuras organizacionales para tratar de reducir peldaños intermedios entre proponentes y decisores.
- Buscar formas de mejorar los flujos internos de comunicación e información.
- Intensificar los trabajos destinados a uniformar procedimientos y criterios de administración, y aplicarlos para mejorar la distribución de personal en las diversas destinaciones posibles.

4.7.2 Desarrollo del personal

- Mantendrá una constante revisión de las normas que rigen la carrera académica, y en especial las que comportan reconocimiento de méritos y diferenciación de éstos según se trate de actividad docente, de investigación científica, investigación tecnológica y prestación de servicios.
- Continuar igualmente la revisión de las normas conducentes a la aplicación de la carrera funcionaria, actualmente en gestación, del personal profesional y no académico, con énfasis en el perfeccionamiento de las descripciones de funciones y en la delegación de atribuciones.
- Estimular las actividades culturales, deportivas, sociales, de prevención de riesgos, gremiales y otras que propendan a mejorar el clima organizacional, y velar por el desarrollo de relaciones humanas basadas en el respeto recíproco.
- Buscar formas de perfeccionar y ampliar los actuales incentivos al buen desempeño del personal en todos los niveles. El buen desempeño debiera ser habilitante para acceder a programas de capacitación con apoyo de la Universidad.

4.7.3 Remuneraciones

- Optimizar el uso de los recursos disponibles, identificando ineficiencias y promoviendo medidas de racionalización administrativa.
- Mejorar la calidad de la función académica, elevando los indicadores nacionales relativos a la cantidad de personal académico con posgrado y su dedicación a la investigación con resultados publicados.
- Ampliar la gestión de prestación de servicios tecnológicos y científicos al medio externo en todas las unidades que estén en condiciones de hacerlo.

4.7.4 Infraestructura y equipamiento

- Se elaborará estudios de factibilidad técnica y económica sobre construcciones propuestas para las áreas de docencia, investigación y de extensión.
- Se elaborará y aplicará una política de reemplazo y ampliación de equipos de investigación.
- Se procurará avanzar en materia de automatización de tareas administrativas.

5. AREAS PRIORITARIAS DE DESARROLLO

Tomando en consideración las definiciones de su misión institucional, así como las resultantes del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y sobre todo sus objetivos estratégicos, la Universidad de Antofagasta ha definido sus áreas prioritarias de desarrollo para el período de este Plan.

Elas responden a la necesidad de dar la mayor atención a los temas de relevancia estratégica para el desarrollo de la Universidad, lo cual explica que algunos objetivos estratégicos se constituyan, al mismo tiempo, en áreas prioritarias de desarrollo para la institución.

Es importante precisar que la inclusión de temas o funciones como áreas prioritarias no implica desatención de otras que no se mencionan, en términos de disminución de los recursos que la Universidad actualmente dedica a éstas. Lo que sí implica es una concentración de los nuevos recursos con que se cuenta, en aquellas que se considera de prioridad.

Con estas consideraciones, las áreas prioritarias definidas por la Universidad se presentan en tres grandes grupos: macro-áreas, áreas temáticas y áreas funcionales. Ellas no son excluyentes entre sí, sino complementarias. En efecto, las macro-áreas son categorías genéricas de las cuales las áreas temáticas son especies, en tanto que las áreas funcionales han sido llamadas así porque facilitan las expresiones concretas de las áreas temáticas.

Macro-áreas

Las macro-áreas prioritarias de la Universidad son, atendida la realidad territorial de la II Región, tres: el Desierto, el Mar y la Cordillera. Ellas conforman el Medio Ambiente en que se desenvuelven los habitantes del Norte de Chile. Por lo mismo, las complejas relaciones que plantean los sistemas agua-tierra-aire para el desempeño del ser humano con toda su incesante actividad, así como para la conservación de los recursos renovables en armonía con la explotación racional de los no renovables, hacen parte del desarrollo sustentable que postula la Universidad como parte esencial de su misión y son prioritarias en su gestión institucional.

Áreas temáticas

Las áreas temáticas prioritarias son las siguientes:

- **Minería**

Esta área prioritaria responde a la característica más prevaleciente de la realidad regional. La Universidad concentrará esfuerzos y recursos en desarrollar integral y equilibradamente su capacidad en materias mineras, es decir, en minería extractiva, procesamiento de minerales y tecnología de materiales, a la par con aspectos condicionantes de la actividad minera como los recursos hídricos, la contaminación del aire, la energía y el transporte.

- **Educación**

La Universidad tiene una larga y esforzada tradición en el ámbito educativo. Pero además cree que la formación de educadores es uno de sus más valiosos aportes al desarrollo regional y del país. Más aún, contar con docencia e investigación educativa debe facilitar el aporte humanístico que se requiere agregar a la formación de todos los profesionales que la Universidad prepara. Sin desconocer sus méritos presentes, el área educativa requiere un considerable trabajo y la inversión de importantes recursos para proyectarla hacia el futuro como una de las características

que distinguirán a la institución.

- **Salud**

La Universidad ha complementado en años recientes su tradicional capacidad formativa de recursos humanos para el sector Salud, con la apertura y desarrollo de las carreras de Medicina y Odontología, con las cuales ha conformado un servicio importante a la comunidad de la Región y de regiones y países vecinos. Sin perjuicio del normal desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión en este campo, es lógico que la Universidad concentre esfuerzos y recursos en una especialización que considere las condiciones extremas que el desierto y la altura plantean al hombre del norte de Chile y busque neutralizarlas de modo que éste pueda desenvolverse normalmente.

- **Ingeniería de Transporte**

Esta es un área que la Universidad no ha desarrollado, y a la cual fija prioridad tomando en consideración la planificación central y regional relativa a la construcción del megapuerto de Mejillones como parte de una estrategia que busca para Antofagasta una condición privilegiada para sacar hacia los mercados del Pacífico la producción de la zona centro-oeste de la América del Sur. Cuando esta iniciativa se concrete, la Universidad debe estar preparada para entregar profesionales, asesoría e investigación en esta área.

- **Comercio Exterior**

Lo mismo que en el caso del área precedente, la Universidad no ha desarrollado esta especialidad que, con la concreción de los planes gubernamentales para dar salida a productos del Norte Grande y países o zonas cercanos a través del megapuerto de Mejillones, será una necesidad a la cual la Universidad deberá responder. Es así como deberá plantearse la formación de profesionales, la investigación y la prestación de servicios relativos a la importación y exportación, al transporte de mercaderías, a la infraestructura vial, portuaria y ferroviaria, al financiamiento de operaciones mercantiles, a la información sobre mercados y a la consultoría en comercio exterior.

- Medio Ambiente

Es un área que la Universidad ha desarrollado de manera incipiente, sin embargo, dada la relevancia que el tema medio ambiental ha adquirido en el contexto económico y social, es de interés para la Institución ejercer el liderazgo en la macro zona norte en el desarrollo de esta temática.

Áreas funcionales

- **Calidad de la Docencia Universitaria**

La calidad de la docencia que imparte la Universidad es su primera preocupación funcional. La institución inició durante la aplicación del anterior Plan de Desarrollo un programa de mejoramiento de la enseñanza, que ha incluido la formación de postgrado de numerosos académicos, la actualización de la infraestructura física, de equipos y de información e informática. Durante el período del presente Plan, la Universidad desarrollará un esfuerzo sistemático por fortalecer la docencia en aquellas carreras que presentan mayores debilidades a fin de alcanzar un equilibrio interno de calidad que facilite la interdisciplina. Además, continuará la autoevaluación y actualización curricular de todas sus carreras, y participará activamente en los procesos de acreditación voluntaria que convoquen las autoridades nacionales.

- **Investigación Científica y Tecnológica de Relevancia Regional**

La investigación científica y tecnológica es parte de la misión esencial de la Universidad, y ésta ha dado y continuará dando todas las facilidades que pueda para su práctica e incremento. Pero aquella que tienda a resolver temas básicos, aplicados, tecnológicos o de innovación que apunten hacia problemas de importancia para la Región —para la población, para el Gobierno Regional, para el sector empresarial, para el desarrollo sustentable— recibirá atención preferente de la Universidad. Estos mismos criterios se aplicarán —por su coincidencia temática, de personal y de

infraestructura— al desarrollo de los programas de postgrado.

- **Extensión**

La extensión, función tradicional de la Universidad, está siempre dentro de las áreas funcionales de prioridad. La Universidad se esforzará por mantener y ampliar sus esfuerzos de proyección y servicio a la comunidad en los planos de la cultura y las artes. Y pondrá especial énfasis en conferir, mediante líneas de trabajo innovadoras, un alcance más dinámico y amplio a las manifestaciones culturales, y a la difusión de los nuevos conocimientos y desarrollos que sus académicos hacen en temas de directo interés para la Segunda Región.

- **Vinculación de la Universidad con el Medio**

Esta área prioritaria ha sido seleccionada de entre aquellas que permiten dar respuestas al medio regional, sirviendo al mismo tiempo para atraer visibilidad, aceptación, sentido de propiedad y aportes de la comunidad, al desarrollo de la Universidad. Ésta puede y debe prestar servicios tecnológicos y científicos al medio regional público y privado, y para ello debe emplear su propia capacidad y también concitar capacidades existentes en el resto del país. Un punto importante de apoyo para esta área es la sociedad anónima con que cuenta la Universidad.

- **Relaciones Internacionales**

La definición e implementación de políticas de relaciones internacionales y cooperación internacional, y de mecanismos o unidades de gestión de las mismas, configura para la Universidad un área prioritaria de su desarrollo. La institución considera que el alcance de un perfil internacional reconocido aportará sentido de trascendencia, puntos de referencia y oportunidades de desarrollo para sí, para su personal y para sus alumnos, y fortalecerá al resto de las áreas prioritarias.

- **Gestión Universitaria**

La sanidad de la economía de la Universidad sólo puede mantenerse en la medida que se extremen los esfuerzos por alcanzar cada vez niveles más altos de eficiencia en el uso de los recursos. Por eso, y por la existencia de numerosos temas que dicen relación con la eficiencia de la institución, la Universidad reconoce en su propia administración una de sus áreas prioritarias de desarrollo. El aprovechamiento integral de los equipos de investigación —por ejemplo a través de un laboratorio central con equipos de uso común—, el perfeccionamiento de las carreras académica y administrativa, la búsqueda de un mejor clima laboral y remuneracional, ilustran los contenidos de esta área.

6. MECANISMOS DE EVALUACION Y REVISION DE OBJETIVOS

Siendo el Plan de Desarrollo Estratégico de la Institución un documento público, este yace en la vitrina interna de la organización (Intranet), para conocimiento de toda la comunidad.

La existencia de un comité de monitoreo o ejecución del Plan de Desarrollo constituye la instancia de seguimiento de la marcha del Plan y evaluación de las actividades que conducen al logro de las metas establecidas. Estas son analizadas, confirmadas o en caso de ser necesario, para un mejor desarrollo de estas, reorientadas en reuniones mensuales de este comité.

El mecanismo de evaluación utilizado es la medición porcentual del avance de cada actividad que permita cuantificar el grado de materialización del objetivo esperado.

METAS Y RESULTADOS ESPERADOS

FUNCION	OBJETIVO ESTRATEGICO Principales acciones	INDICADORES	METAS					
			1998	1999	2000	2001	2002	
DOCENCIA	AUMENTO DE LA EXCELENCIA ACADÉMICA							
	Implementación de un plan de acreditación de carreras de pre y postgrado.	Número de carreras de pregrado en proceso de autoevaluación.	6	6	13	22	31	
		Número de programas de postgrado acreditados.	-	-	-	1	2	
	Estudios oferta/demanda para decidir sobre apertura de nuevas carreras, cierre y/o modificación del curriculum de otras. Además, se evaluará la demanda efectiva por postgrado en maestrías y doctorados.	Encuestas anuales de evaluación en zonas de influencia de la universidad	-	1	1	1	1	
	Actividades tendientes a lograr una mayor efectividad y eficiencia del recurso humano académico	Alumnos de pregrado/ académicos JCE	20	20	19.5	19	18.5	
		Total horas de docencia directa de docentes en jornada completa	12	12	12	12	12	
		Horas Docentes Jornada Completa / Total Horas Docentes	38.9	38.7	40	41	42	
		Magister/académicos (%) ¹	30	32	34	36	38	
		Doctores/académicos (%) ²	20	22	24	26	28	
		Docentes participantes en cursos o talleres de pedagogía universitaria/Total docentes (%) acumulado por año	-	25	50	75	100	
		Número de currículas que incorporan temas ambientales, de salud y otros de interés regional.	13	13	13	22	31	
	Actividades focalizadas a lograr un mayor rendimiento estudiantil	Nº años tiempo promedio de titulación/número de años carrera (%)	1.45	1.45	1.40	1.35	1.30	
		Alumnos con beneficios estudiantiles/total alumnos (%)	48	48	49	49	50	
		Alumnos con becas de excelencia/ número total de alumnos (%)	0.33	0.35	0.40	0.45	0.50	
		Número de alumnos_asignaturas repitentes/número_total_alumnos asignaturas (%)	30	30	28	26	24	
		Promedio de notas de alumnos con evaluaciones completas	4.2	4.2	4.3	4.5	4.6	
		Número de postulantes efectivos a la universidad / Cupos	3.4	3.4	3.5	3.5	3.5	
		Puntaje mínimo en PAA ingreso a UA	450	460	470	485	500	
		Número de alumnos en actividades extraprogramáticas/ número de alumnos total %	16.5	16.5	20	30	40	

¹ Se contabilizan por el mayor grado académico alcanzado

² Se contabilizan por el mayor grado académico alcanzado

INVESTIGACIÓN	INCREMENTO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA							
	Actividades de estímulo a la investigación individual y colectiva	Número de publicaciones científicas (Total año)/Nº Académicos JC	0.21	0.21	0.22	0.24	0.25	
		Número de publicaciones científicas ISI ³ (Total año) /Nº Académico JC	0.09	0.09	0.10	0.11	0.12	
		Número de proyectos financiados por FONDECYT/Nº Académico JC	0.01	0.01	0.02	0.03	0.04	
		Número de proyectos financiados por FONDEF al año	1	1	1	1	1	
		Número de otros proyectos científicos o tecnológicos financiados por otras fuentes/ Nº Académicos JC	0.02	0.02	0.03	0.03	0.04	
		Monto total de recursos no reembolsables aportados a la universidad por concepto de financiamiento a proyectos científicos o tecnológicos /Total Ingresos %	4.7	4	4.5	5	5	
EXTENSION	DIVERSIFICACION DE LA EXTENSION UNIVERSITARIA.							
	Actividades de extensión cultural	Número de proyectos de extensión, artísticos culturales	26	27	28	30	31	
		Gasto Total en actividades de extensión cultural / Presupuesto Total %	2.8	3.0	3.1	3.3	3.5	
		Contribución de terceros al gasto en actividades de extensión cultural / Gasto Total en Extensión %	4.8	5.5	6.2	7.0	8.0	
		Audiencia registrada (cantidad de personas)	25.000	27.500	30.000	33.000	36.000	
GESTION	MODERNIZACION DE LA GESTION							
	Implementación de sistemas integrales de información	% de avance acumulado por año	50	90	100	100	100	
		Actualización de la política de desarrollo de personal	Calificación académica % de avance acumulado por año		50	100	100	100
			Carrera funcionaria no académica % de avance acumulado por año	40	80	100	100	100
			Calificación no académicos % de avance acumulado por año	-	100	100	100	100
	Aplicación presupuestaria		Gasto Total en remuneraciones /presupuesto total anual (%)	55	58	58	58	58
			Gasto operacional/presupuesto total anual (%)	23	21	21	21	21
			Gasto en reposición de equipamiento/ presupuesto total (%)	10	6	6	6	6
			Inversiones/presupuesto total universidad (%)	10	14	14	14	14

³ International Scientific Index

	Servicios a los alumnos	Total Fondo Beneficio Estudiantiles / Número de alumnos (M\$)/Alumno	272	285	299	314	330
		Fondo de salud/número de alumnos (M\$)/Alumno	9	9.5	10	10.4	11
		Fondo para deportes y recreación/ número de alumnos (M\$)/Alumno	9	9.2	9.8	10.2	10.8
POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL	MEJORAMIENTO DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO.						
	Venta de servicios tecnológicos	Modificaciones a las normas sobre prestación de servicios o asistencia técnica. (% acumulado de avance)	-	30	100	100	100
		Número de proyectos FONTEC en los cuales la universidad participa como entidad ejecutora	-	-	-	1	1
		Número de servicios tecnológicos vendidos	49	60	66	76	87
		Número de cursos de capacitación vendidos	315	360	396	455	524
		Total ingresos por concepto de venta de servicios tecnológicos (M\$)	752.000	850.000	935.000	1.075.000	1.236.000
	MAYOR LIDERAZGO REGIONAL						
		Creación de un Centro de Estudios de la Realidad Regional	-	-	-	-	1
		Número de académicos representando efectivamente a la universidad en instancias externas	12	12	12	12	12
		Creación de un Centro de Estudios Medio Ambientales	-	-	1	-	-
	AMPLIACION DE LA INSERCIÓN INTERNACIONAL						
		Implementación de una política de cooperación internacional (% de avance acumulado anual)	15	20	80	100	100
		Número de eventos científicos o tecnológicos internacionales a realizar en la universidad	-	1	1	2	2
		Número de eventos científicos o tecnológicos internacionales a los cuales concorre la universidad	23	28	33	38	43