



PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

Universidad de Antofagasta

Descripción breve

Documento de trabajo para la formulación del Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad
periodo 2016-2020

Editado

Área de Planificación-Dirección de Gestión y Análisis Institucional

Presentación

BORRADOR

Una mirada hacia la historia de la gestión estratégica

La Universidad de Antofagasta es la sucesora y continuadora legal de las Sedes Regionales en Antofagasta de la Universidad Técnica del Estado (UTE) y de la Universidad de Chile (UCH), siendo por tanto heredera de una larga tradición de 90 años. En efecto, la Sede de la UTE se remonta hasta el año 1918, cuando se crea la Escuela Industrial del Salitre y Minas, la que posteriormente pasa a denominarse Escuela de Minas de Antofagasta, y en el caso de la Sede de la UCH, se remonta a 1957 cuando se crea el Centro Universitario Zona Norte.

La Universidad ha vivido un aprendizaje organizacional en relación a la gestión estratégica, dentro de los cuales puede distinguirse las siguientes etapas del desarrollo:

Etapas de iniciación en la gestión: la gestión institucional fue compleja y desafiante, con una dinámica interna de apertura a la reflexión y discusión. La toma de decisiones para incorporar cambios no tenía todos los elementos de información para tal efecto. En esta etapa se da lugar a una discusión interna y adopción de medidas que significaron aprender la importancia de conceptos como sustentabilidad financiera y buenas decisiones con base en información múltiple, diversificada y confiable.

Etapas de aprendizaje y ajuste: Se formula el primer Plan de Desarrollo de la Universidad en democracia, “Plan Desarrollo Estratégico de la Universidad de Antofagasta 1995-1998”, elaborado íntegramente por equipo el directivo superior de la época. Los lineamientos que inspiraron el Plan fueron: la consolidación de áreas de actividad académica, el incremento de los servicios ofrecidos y el alcance de un liderazgo universitario regional. Los logros más notables en esta etapa fueron primeramente la implementación de un plan de infraestructura, que vino a cubrir necesidades de Medicina, Odontología, Servicios Estudiantiles, Recursos del Mar y Ciencias de la Salud. Un segundo periodo de la misma administración elaboró el “Plan Desarrollo Estratégico de la Universidad de Antofagasta 1998 – 2002” sobre la base de la realización de un Taller de Planificación Estratégica con participación de todos los estamentos de la Universidad. Los lineamientos que conformaron este Plan fueron: el aumento de la Excelencia Académica, el incremento de la Investigación, la diversificación de la extensión, el mejoramiento de la vinculación con el medio, un mayor liderazgo regional, la ampliación de la inserción internacional y la modernización de la gestión.

Etapas de continuidad: Habiendo aprendido que la dirección de la Universidad debe realizarse con elementos de gestión que la hagan efectivas, se elaboró un nuevo Plan por la Rectoría de la Universidad mediante una actualización del anterior en consulta con Facultades y Direcciones Superiores de la institución, “Plan De Desarrollo Estratégico 2003 – 2008”. Se conservó los siete lineamientos anteriores y se agregó dos: el desarrollo de actividades de postgrado y el de una política de educación continua. El logro de esta etapa fue la instalación de los procesos de autoevaluación y acreditación de carreras. También se experimentó el primer proceso de autoevaluación voluntario, en el contexto del Plan Piloto de la Acreditación Institucional, donde la Universidad acreditó por tres años las dos áreas obligatorias, Gestión Institucional y Docencia de Pregrado.

Etapas de estabilización institucional: Se elabora el “Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2009 -2012” mediante un amplio proceso de participación de toda la comunidad Universitaria. Desde sus orígenes se incorpora un elemento diferenciador de su estrategia de desarrollo, y es la Calidad. Los principales lineamientos adoptados fueron: el desarrollo del quehacer académico con calidad, la gestión Institucional para el aseguramiento de la calidad, el resguardo del equilibrio económico y financiero y la vinculación del quehacer académico con el desarrollo

sustentable de la región. El Plan comienza a ejecutarse con planes operativos anuales, y su experiencia es evaluada como favorablemente en los procesos de acreditación de carreras, pues permitió a las Facultades alinear las debilidades de estos procesos con los lineamientos institucionales de desarrollo y permitió el financiamiento para las mejoras. En esta etapa la Universidad es acreditada por cuatro años en tres áreas: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado e Investigación.

Etapas de Desarrollo: Se solicita la ampliación de la ejecución del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2009 – 2015, si bien todas las etapas contribuyeron con el desarrollo Institucional, en esta etapa se comienzan a evidenciar, la apuesta por modernizar los procesos de formación de pregrado y postgrado, mejorar las capacidades del capital humano, contar con infraestructura base para la docencia e investigación, el avance del postgrado, con tres Doctorados acreditados y una masa crítica de académicas y académicos que los soporta con productividad científica, con tres Magísteres Académicos acreditados. Estas actividades académicas se vinculan con el entorno e impactan de manera bidireccional, es decir se retroalimenta la institución del medio social en su quehacer y la comunidad (organismos sociales, públicos y privados) se beneficia de la Universidad en su ámbito de acción. En este periodo la Universidad acredita por cuatro años las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Investigación y Vinculación. Las debilidades detectadas en el proceso de acreditación se suman a aquellas detectadas internamente por la comunidad interna y serán elementos claves para la formulación del Plan de Desarrollo Estratégico 2016-2020

Han transcurrido 20 años desde la primera Planificación estratégica, y la Universidad de Antofagasta se concibe como *una organización que aprende*, y desde esta perspectiva los seres humanos que la componemos aprendemos de los éxitos obtenidos como también de la identificación de aquellas prácticas que hacen que perdamos efectividad. Hemos aprendido que la materialización de las estrategias constituye *“procesos de maduración lenta. En efecto, formular una estrategia de desarrollo adecuada, efectuar una eficiente gestión de la investigación o de los recursos humanos, así como de los programas, o la creación de una estructura organizacional adecuada, son procesos lentos que, en cuanto tales, tienen tiempos diferidos y plazos largos para empezar a lograr resultados”*¹.

El carácter participativo en la formulación del foco estratégico del Plan de Desarrollo 2016-2020, llevó a diseñar una metodología que convocó al mayor número de personas que colaboran para el desarrollo de la Institución. La Misión, Visión, Valores y FODA, recogen las miradas de todos los estamentos de la Institución

Los desafíos del Plan de Desarrollo Estratégico 2016-2020 son múltiples, también los escenarios actuales presentan un reto para su ejecución. El avance efectivo de la innovación curricular, la ofertas de doctorados con el nivel de calidad exigido, el fortalecimiento de la Investigación, el reconocimiento del entorno por las buenas relaciones bidireccionales con él, la consolidación de un Sistema de gestión interno de la calidad, el despliegue efectivo del Plan de Desarrollo Estratégico a las unidades académicas y el esfuerzo permanente por la sustentabilidad económica son algunas de las metas que nos hemos propuestos para este nuevo periodo.

¹ Atria. R, “La gestión de las Universidades del Consejo de Rectores”

MISION

Nuestra institución es una universidad estatal, laica y pluralista, cuya misión es liderar y contribuir con el desarrollo humano² y el mejoramiento social y productivo del entorno regional y nacional, y proyectar el quehacer institucional al ámbito internacional.

La misión de la Universidad de Antofagasta se concreta a través de:

- La formación de personas como profesionales y el desarrollo del talento humano en un nivel continuo y avanzado, con la impronta de la responsabilidad con la sociedad y el desarrollo sostenible.*
- La generación, transmisión y fortalecimiento de las áreas del saber consolidadas en la institución y el fomento al desarrollo de las áreas emergentes competitivas.*
- El establecimiento de vínculos de carácter permanente y de mutuo beneficio con el entorno, en los ámbitos patrimonial, cultural e intercultural, académico, científico y de la innovación, que favorezcan el desarrollo y mejoramiento social y productivo de las comunidades correspondientes.*
- La gestión eficiente de los recursos, la rendición de cuentas públicas y el desarrollo de las actividades académicas y administrativas en un marco de un sistema interno de gestión de la calidad.*

VISIÓN

Ser un referente nacional e internacional como Universidad regional y estatal compleja, con altos estándares de calidad en todos los ámbitos del quehacer universitario, desarrollando tecnologías y sistemas para el uso eficiente y efectivo de los recursos naturales de la región de Antofagasta y del norte de Chile y de esta forma contribuir a alcanzar un desarrollo social y económico con armonía ambiental y paz social, formando profesionales socialmente responsables con sólida formación y que lideren el desarrollo sustentable de la región y del país, respondiendo además a los desafíos que plantean las transformaciones de la Educación Superior chilena en el ámbito de la equidad y la participación social.

VALORES

Pluralismo: *La Universidad de Antofagasta reconoce y acoge, con respeto y tolerancia, la existencia de diferentes pensamientos e ideologías en su seno, valora y protege la heterogeneidad nacional, social, cultural, religiosa, de género y étnica de sus miembros, y los derechos que les son propios.*

Laicidad: *La Universidad de Antofagasta es una institución secular que acepta y respeta la libertad religiosa de las personas y su derecho a profesar diversas creencias, en tanto afirma su propio derecho a actuar con absoluta independencia de cualquier influencia proveniente de credos o iglesias.*

² **Desarrollo humano**, según el [Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo \(PNUD\)](#), es aquel que sitúa a las personas en el centro del desarrollo. Trata de la promoción del desarrollo potencial de las personas, del aumento de sus posibilidades, y del disfrute de la libertad para vivir la vida que valoran. Además desde la perspectiva antropológica, el contexto desértico costero, la presencia étnica andina y su histórico desarrollo intercultural y económico la sitúan como un referente de la Macrozona norte de Chile, llamada a promover los valores que la sustentan y la definen a través de la propia identidad cultural del capital humano que forma y desarrolla

Calidad: La Universidad de Antofagasta está orientada a la satisfacción integral de las necesidades y expectativas de las comunidades vinculadas en su misión, así como en la búsqueda de una mejora continua y con altos estándares de las actividades y procesos que le son propios.

Ética: La Universidad de Antofagasta desarrollan su servicio público atendidos a principios, normas y valores morales - como la promoción de la igualdad social y el fortalecimiento de la democracia, entre otros - que garantizan un beneficio al país, y a la comunidad, en los ámbitos social, económico y político.

Equidad: La Universidad de Antofagasta desarrolla su misión atendiendo el trato justo e igualitario a todos sus miembros, respetando y teniendo en cuenta sus diferencias, y sus derechos a recibir cada uno lo que merece.

Transparencia: La Universidad de Antofagasta realiza su misión de manera garante comprometida con el principio de rendición de cuentas pública y la entrega, de manera oportuna y sin ocultamientos, de información relevante vinculada a su quehacer.

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DEBILIDADES, AMENAZAS

DOCENCIA DE PREGRADO

A. FORTALEZAS

1. El 76% de académicos Jornada Completa (JC) con postgrado y/o especialidades médicas
2. Compromiso asistencial con rol social en carreras de medicina y odontología, en triangulación con otras organizaciones
3. Existencia de un proyecto institucional de campos clínicos propios para las carreras del área de la salud.
4. Alta empleabilidad de los egresados 93%
5. La Universidad es la más amplia en infraestructura, áreas de esparcimiento y recreación, de la Región (m2)
6. La renovación de cuadros académicos permite incorporar nuevas miradas y detección de problemáticas
7. Mayor trayectoria en la región (96 años)
8. Programas para favorecer equidad e ingreso (Propedéutico, Bachillerato, PACE)
9. El proyecto Educativo Institucional está siendo implementado a través de las siguientes acciones:
 - a. Fortalecimiento del Centro de Innovación y Desarrollo Curricular.
 - b. Fortalecimiento de la Oficina de Equidad y Acceso
 - c. Fortalecimiento de la Oficina de Seguimiento de Egresados
 - d. El 45% de las carreras rediseñadas y el resto en proceso de rediseño.
 - e. Perfeccionamiento de los académicos en metodologías de enseñanza-aprendizaje
 - f. El 74% de académicos JC con certificación en competencias docentes
 - g. Incentivos para la investigación educativa.
 - h. Adjudicación de fondos para el desarrollo de la competencia genérica del dominio del idioma inglés.

B. DEBILIDADES

1. Déficit en el estudio de mercado en torno a las carreras de pregrado y postgrado.
2. Déficit de recolección de información sistemática desde los alumnos respecto del proceso docente en general.
3. Falta conectar áreas del conocimiento académico con mundo laboral, social y científico en aula.
4. Deficiente control del cumplimiento de las actividades docentes
5. Un 20 % de estudiantes que ingresan a primer años, lo hacen con puntajes PSU entre 450 y 500 puntos, mayoritariamente provienen de colegios municipalizados y subvencionados
6. Los sistemas informáticos son insuficientes para el control de gestión académica.
7. La tasa de titulación oportuna de la Institución es de un 24%.
8. Alta dispersión en los puntajes de ingreso, según carrera y distribución entre los estudiantes seleccionados, en general.
9. Existe un 37% de profesores a honorarios lo que disminuye el compromiso con sus ramos y alumnos.
10. Dificultad para la formación pedagógica de los profesores hora.
11. El 47 % de nuestros estudiantes pertenecen a los quintiles I, II y III

C. OPORTUNIDADES

1. Empresas de clase mundial en la región que generan fuerte demanda por carreras de pregrado, programas de postgrado, educación continua y carreras técnicas
2. Expansión demográfica inmigratoria hacia la Región de Antofagasta
3. Los Programas de Movilidad Estudiantil del Consejo de Rectores por la Integración de la Subregión Centro Oeste (CRISCO) de Sudamérica favorece la movilidad estudiantil
4. Existen fondos que entrega el Estado para proyectos de mejora continua en la educación
5. Cierre de universidades privadas locales
6. Centros mineros y de salud que demandan prácticas y memorias de estudiantes, quienes se pueden desempeñar profesionalmente
7. Aumento en un 20% de becas externas
8. Déficit de atenciones de salud en sistemas públicos y privados de la región

D. AMENAZAS

1. Las Universidades privadas más importantes de la ciudad han crecido fuertemente con iniciativas pre educación superior (colegio propio y programa Delta de tracking temprano, lo que permite fidelizar alumnos).
2. Pirámide poblacional en forma de guitarra (menor crecimiento vegetativo de recién nacidos y de población de jóvenes, en relación a adultos)
3. Tendencia de empresas por formar profesionales en sus centros, tomando egresados de enseñanza media con formación técnica
4. Muchos requisitos que el ministerio impone para que los alumnos postulen a becas
5. Incertidumbre respecto de las políticas de Educación Superior.
6. Trato no igualitario de distribución del presupuesto educacional en relación a las universidades del CRUCH
7. Insuficiente capital cultural de alumnos egresados de colegios públicos y subvencionados, en general.
8. Las universidades privadas no tradicionales top10 captan alumnos regionales con puntajes medios altos.
9. Abierta competencia entre las dos universidades tradicionales de la región, a pesar que entre ambas, detentan el 77% del total de matrículas de las universidades acreditadas en la Región.
10. Centralismo en la toma de decisiones, entre otros desde Santiago
11. Las carreras universitarias tienen una durabilidad entre 2 y 5 años más que los CFT e IP
12. La UA detenta el segundo mayor arancel promedio, en relación a las demás universidades de la II Región

DOCENCIA DE POSTGRADO

A. FORTALEZAS

1. El 76% de académicos JC con postgrado y/o especialidades médicas
2. Segunda universidad, de la Región de Antofagasta, con mayor número de post grados acreditados
3. La Universidad de Antofagasta es la más amplia en infraestructura, áreas de esparcimiento y recreación, de la II Región (m2)
4. Existe movilidad de estudiantes de postgrado a centros internacionales de excelencia de investigación
5. Mayor trayectoria en la Región (96 años)
6. Programas con convenio de co-tutela (doble graduación) vigentes

7. Nuevas dependencias para la formación de posgrado en Odontología.

B. DEBILIDADES

1. Los sistemas informáticos son deficientes para el control de gestión académica
2. Déficit en el estudio de necesidades del entorno para ofertar programas de postgrado
3. Sólo el 31% de los programas de posgrados están acreditados
4. Los indicadores académicos de graduación y permanencia son débiles y el seguimiento de sus egresados es insuficiente para medir el impacto en el proceso formativo, especialmente en los programas de magister
5. Insuficiente difusión de programas de posgrado a la comunidad

C. OPORTUNIDADES

1. Empresas de clase mundial en la Región que generan fuerte demanda por programas de postgrado
2. Expansión demográfica inmigratoria hacia la Región de Antofagasta.
3. Necesidad de capital humano avanzado para el desarrollo del país.
4. Zicosur, oportunidad que profesionales vengan a estudiar postgrado.
5. En general, el servicio que entrega el SECTOR es de mayor retribución socio-económica (sueldos y salarios)
6. Alta demanda de especialistas médicos y odontológicos en la región.

D. AMENAZAS

1. "Chile el país de la OCDE con la mayor desigualdad de ingresos, (coeficiente de Gini [1] de 0,49 en 2009)[2]"; por lo que la educación de post-grado es claramente de élite y marginal en términos de ingresos.
2. Pirámide poblacional en forma de guitarra (menor crecimiento vegetativo de recién nacidos y de población de jóvenes, en relación a adultos)
3. Se presentan dificultades en el reclutamiento de Académicos con grado de Doctor, dado las condiciones de alto costo de vida en la Región de Antofagasta, entre uno de los factores.
4. Centralismo en la toma de decisiones, entre otros desde Santiago.
5. Incorporación de sedes de universidades privadas top 10, en la docencia de postgrado, en la Región de Antofagasta

INVESTIGACIÓN

A. FORTALEZAS

1. Aumento en las publicaciones en revistas indexadas, en el año 2014 aumentó en 35 publicaciones (133 publicaciones en ISI, SCieLO y SCOPUS)
2. Investigadores reconocidos y con trayectoria (Química básica, Matemáticas, Ing. química, Biomédico, FACIMAR, Tecnología Médica)
3. Disponibilidad de recurso financiero interno para proyectos de investigación, concursos internos y semilleros

4. Las Líneas de investigación e innovación en minería, acuicultura y recursos marinos están consolidadas en la Región
5. Es una de las dos únicas universidades de la Región, que se encuentran acreditadas en investigación
6. Referente en investigación de energías alternativas en la Región
7. Incremento de la movilidad de investigadores a centros internacionales de excelencia de investigación
8. Existen iniciativas y concursos internos para el desarrollo de la investigación en Docencia
9. Incorporación de estudiantes en actividades de investigación

B. DEBILIDADES

1. Se desconoce la política de investigación interna existente.
2. Falta investigación multidisciplinaria e interdisciplinaria, a pesar de la existencia de diversas áreas de conocimiento e investigación.
3. Baja difusión de los resultados de los proyectos de investigación, influye en el desconocimiento de la comunidad de Antofagasta y además internamente, no permite futuros joint ventures entre investigadores.
4. El seguimiento y definición de indicadores de impacto es insuficiente para el mejoramiento del área.
5. Baja cantidad de proyectos de investigación con financiamiento externo (0.34 per cápita promedio en los últimos cuatro años)

C. OPORTUNIDADES

1. La vinculación institucional con universidades internacionales permite realizar trabajos de investigación colaborativa.
2. Los lineamientos para investigación financiada por el aparato público, prioriza temas en torno al Cluster Minero (energía, salud de altura, otros).
3. La II Región es un laboratorio natural originario con recursos naturales que ofrecen mucho campo de investigación.
4. El proceso de regionalización permitirá concursos científicos compitiendo con investigadores de la región y no con las centrales.
5. Crecimiento en los montos de fondos regionales y externos.
6. Aumento de entidades para certificación de publicaciones no solo ISI y SCieLO (ejemplo: SCOPUS).
7. Necesidad de investigación educativa y en el área social.
8. Existe una estrategia regional de innovación.
9. Existencia de convenios de colaboración entre universidades nacionales e internacionales que permiten el desarrollo de la investigación

D. AMENAZAS

1. Zona con un costo de vida alto, que impide atraer a científicos e investigadores
2. En general, la administración de fondos de financiamiento de investigación, y en particular, los fondos administrados por el Gobierno Regional es un sistema muy restrictivo, que no deja espacio al mejoramiento
3. Existe la posibilidad de la instalación de centros nacionales reconocidos de investigación en la Región

4. Centralismo para postular a fondos de investigación, lo cual disminuye la eficiencia de los procesos y la retroalimentación inmediata
5. Cierres de futuros Proyectos mineros
6. Carencia de mecanismos de evaluación de los proyectos y resultados de investigación, especialmente de financiamiento regional, de acuerdo al estándar internacional
7. Decisiones a nivel de políticas públicas que hacen percibir escaso apoyo al desarrollo de la producción científica nacional.

VINCULACIÓN CON EL MEDIO

A. FORTALEZAS

1. Única universidad con infraestructura para teatro propio.
2. Presencia en la Región de orquesta, grupos folklóricos y teatro.
3. La Universidad cuenta con infraestructura para charlas, seminarios y cursos, en ubicación estratégica.
4. La Universidad cuenta con transporte propio con capacidad entre 8 y 30 personas, para vinculación con distintos agentes de la Región.
5. Es una de las dos universidades de la Región acreditada en vinculación.
6. Única universidad con radio propia.
7. Sistematización de las cátedras de postgrado, que permite la vinculación con las empresas.
8. Modelo de gestión de la vinculación del proyecto Energías Renovables No Convencionales (ERNC), impacta en la transferencia tecnológica y vinculación académica.
9. Universidad conocida en salud comunitaria de bajo costo o gratuita.
10. Universidad con reconocimiento internacional por su trabajo de vinculación artística cultural (ej; Zicosur).
11. Organizaciones estudiantiles participan activamente en la promoción del bienestar de la sociedad

B. DEBILIDADES

1. Carencia de acciones sistemáticas e institucionalizadas que genere espacios para la discusión de políticas públicas, para el análisis social de las contingencias de la vinculación empresas-comunidad; Universidad-Comunidad.
2. No existe política de vinculación visible y homogénea al interior de universidad
3. Falta difusión del quehacer de la Universidad de manera sistemática.
4. Inexistencia de retroalimentación desde la comunidad en general, respecto de necesidad de investigaciones, eventos, seminarios, entre otros
5. Los instrumentos de evaluación del impacto de actividades de vinculación resultan insuficientes.
6. No se cuenta con información centralizada de todas las actividades de vinculación de las facultades, necesaria para la toma de decisiones y mejoramiento de la actividad institucional
7. Página web institucional no amigable
8. Escaso reconocimiento institucional a la actividad de vinculación que realizan los académicos, con baja puntuación de las actividades de vinculación y extensión en los procesos de jerarquización académica

C. OPORTUNIDADES

1. Región multicultural en constante crecimiento.
2. Posibilidad de crear joint ventures con empresas con políticas de responsabilidad social.
3. Existencia de financiamiento externo para proyectos de vinculación.
4. Crecimiento de la población adulto mayor y mayores expectativas de vida.
5. Necesidad de mejoras en salud y educación.
6. Las escuelas rurales requieren vincularse con diferentes áreas de la Universidad.
7. Necesidad empresarial en difundir sus tecnologías, responsabilidad y misión en general.
8. Programas de intercambio con Universidades Nacionales y Extranjeras.
9. Necesidad de mejoras tecnológicas en la Región de Antofagasta.
10. Simplificación de la Ley de donaciones.
11. Apertura de las políticas gubernamentales para promover la educación continua.
12. La vinculación institucional con universidades internacionales permite realizar trabajos en conjunto.

D. AMENAZAS

1. Universidades y empresas de otras regiones desarrollan proyectos de vinculación con financiamiento de empresas privadas locales.
2. Escaso interés gubernamental por vincular la universidad con el medio.
3. FNDR 2% permite sólo 2 proyectos financiables por institución, con montos bajos y medianos.
4. Desconocimiento de movimientos culturales de vanguardia.

GESTIÓN INSTITUCIONAL

A. FORTALEZAS

1. Los procesos de autoevaluación y acreditación han sensibilizado al ciclo de mejoramiento continuo
2. Mejoramiento y hermoseamiento de la infraestructura de la Universidad y zonas de esparcimiento y recreación
3. Planificación de un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001) en la mayoría de las unidades
4. Universidad con mayor participación de mercado en alumnos nuevos (39%)
5. Segunda universidad con mayor número de matrículas totales en la Región (37%), respecto de las universidades acreditadas
6. Avance en el mejoramiento de las dependencias de los Camus Universitarios

B. DEBILIDADES

1. Insuficiente coordinación entre los procesos administrativos-académicos en general, hace ineficiente la comunicación y la oportuna tramitación interna
2. Insuficiente integración entre los diversos sistemas informáticos existentes al interior de la Universidad, con impacto en la articulación del manejo de la información
3. Sistema E-Delfos ineficiente para realizar la gestión y el análisis, no entrega reportes
4. Proceso de Calificación de personal administrativo, es poco objetivo y no mide el desempeño que tiene el personal en su labor
5. Insuficiente compromiso con la eficiencia y la proactividad en la gestión académica y administrativa

6. La Universidad sujeta al sistema de compras públicas
7. Existe una alta tasa de morosidad, elevados montos de reprogramación y bajo nivel de provisiones
8. Falta de inducción en protocolos administrativos y de gestión

C. OPORTUNIDADES

1. Ofertas de plataformas informáticas eficientes de gestión en el mercado.
2. Ley de gobierno para cambiar estatutos internos.
3. Priorización de recursos financieros para las universidades estatales según desempeño, lo que obliga a ser más eficiente.
4. Nuevos fondos de financiamiento de MINEDUC para proyectos de mejoramiento de los procesos institucionales.
5. Certificación de calidad internacional en todo su sistema de gestión.
6. Procesos de acreditación institucional son un aporte para la mejora en la gestión
7. Redes interinstitucionales (ej. CRUCH, CUECH y Agrupación de Universidades Regionales (AUR)) favorecen la comparación y compartir experiencia para mejorar gestión
8. Ingreso de la institución a la iniciativa gubernamental de gratuidad gradual, y como primera etapa a los cinco primeros deciles
9. Amplias expectativas de integración con países limítrofes para el desarrollo académico de la macro zona norte
10. Disponibilidad de terrenos para el crecimiento de infraestructura de la institución.

D. AMENAZAS

1. La ubicación geográfica de la Región afecta el proceso de compras.
2. Restricciones de contraloría para gastos e ingresos internos de la universidad.
3. Exigencia de fondos ministeriales sobre aspectos no fundamentales en la administración de los proyectos, lo cual afecta la eficiencia de su gestión
4. Periodos de incertidumbres en la propuesta de la Reforma de Educación Superior que afecta el proceso de toma de decisiones en la gestión institucional.

Estrategia Corporativa

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 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.

La presencia de la Universidad en nuestro entorno está declarada con énfasis en la Misión Institucional, de allí que la *Estrategia de Vinculación del quehacer académico orientado a servir los intereses de la región y la nación*, la materializa.

Como Universidad estatal, la rendición de cuenta es parte de la cultura institucional, de tal modo que la *Estrategia de Gestión orientada a la autorregulación y manejo eficiente de los recursos*, la consolida.

Mapa Estratégico

La ruta a seguir en los próximos cinco años y la propuesta de valor que hace la Universidad a la sociedad, se expresan gráficamente en el mapa estratégico que ilustra la razón de ser de cada una de los objetivos estratégicos propuestos.

La base del desarrollo de la Universidad son las personas, por tal razón la perspectiva fundamental es el Aprendizaje, Innovación y Crecimiento. Para alcanzar nuestra visión se debe responder a ¿cómo desarrollaremos, capacitaremos, formaremos y motivaremos a nuestras personas?

El espíritu del quehacer académico con calidad son los procesos internos y para alcanzar los resultados clave proporcionados a nuestros estudiantes y a la sociedad se debe responder a ¿en qué procesos internos debemos ser excelentes?

La sustentabilidad financiera es un factor fundamental para el desarrollo Institucional, desde esta perspectiva para alcanzar los resultados clave proporcionados a nuestros estudiantes y a la sociedad se debe responder a ¿qué tenemos que alcanzar desde el punto de vista financiero?

Todo lo anterior tiene sentido porque está orientado a nuestros estudiantes y nuestra sociedad, por lo tanto para alcanzar nuestra visión se debe responder a, ¿qué resultados claves debemos proporcionar a nuestros estudiantes y a la sociedad?

La estructura del Plan de Desarrollo estratégico configura el Foco estratégico y las perspectivas de desarrollo de acuerdo a lo expresado a continuación.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1. DESARROLLO DEL QUEHACER ACADÉMICO CON CALIDAD

Pregrado, Perspectiva de los Procesos internos

1. Ofrecer programas de formación de pregrado enmarcados en los criterios de calidad, pertinencia y relevancia.

Pregrado, Perspectiva de los estudiantes y la sociedad

2. Optimizar los resultados en la progresión de los estudiantes de pregrado de la Universidad.

Pregrado, Perspectiva de los Procesos internos

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

Postgrado, Perspectiva de los Procesos internos

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

Postgrado, Perspectiva de los estudiantes y la sociedad

5. Mejorar los resultados de graduación oportuna de los estudiantes de postgrado

Investigación, Perspectiva de los Procesos internos

6. Fortalecer las capacidades de investigación científica y tecnológica.
7. Aumentar la productividad científica, tecnológica e innovación de la Universidad en las diferentes áreas disciplinarias.
8. Optimizar las capacidades de gestión de la investigación para incrementar los recursos externos

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2. VINCULACIÓN DEL QUEHACER ACADÉMICO ORIENTADO A SERVIR LOS INTERESES DE LA REGIÓN Y LA NACIÓN

Vinculación con el Medio, Perspectiva de los estudiantes y la sociedad

9. Posicionar a la Universidad a través de acciones que potencien las relaciones bidireccionales con el medio interno y externo.
10. Fortalecer las acciones del Seguimiento de egresados para la retroalimentación de los procesos formativos.
11. Contribuir al desarrollo regional y nacional en los ámbitos de formación continua, artes y cultura y la actividad académica
12. 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 sus estudiantes de pre y postgrado.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3. GESTIÓN ORIENTADA A LA AUTORREGULACIÓN Y MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS

Gestión Institucional, Perspectiva del Aprendizaje, innovación y crecimiento

13. Consolidar la evaluación de los procesos críticos de la Universidad para instalar una conducta de autorregulación, en el contexto de mejora continua institucional.
14. Fortalecer los mecanismos de aseguramiento de la calidad de los procesos formativos
15. Garantizar las competencias del personal de la Universidad para realizar la labor académica-administrativa
16. Afianzar las capacidades de los docentes para desarrollar procesos académicos de la Institución

17. Fortalecer el sistema de información Institucional

Gestión Institucional, Perspectiva de la sustentabilidad financiera

18. Optimizar la disponibilidad y uso de recursos de: infraestructura, bienes físicos y medios financieros para garantizar la calidad del quehacer académico y administrativo.
19. Fortalecer el sistema de control presupuestaria de ingresos y gastos institucionales

BORRADOR

MAPA ESTRATÉGICO

VISIÓN

Ser un referente nacional e internacional como Universidad regional y estatal compleja, con altos estándares de calidad en todos los ámbitos del quehacer universitario, desarrollando tecnologías y sistemas para el uso eficiente y efectivo de los recursos naturales de la región de Antofagasta y del norte de Chile y de esta forma contribuir a alcanzar un desarrollo social y económico con armonía ambiental y paz social, formando profesionales socialmente responsables con sólida formación y que lideren el desarrollo sustentable de la región y del país, respondiendo además a los desafíos que plantean las transformaciones de la Educación Superior chilena en el ámbito de la equidad y la participación social.

Nuestros estudiantes y nuestra sociedad

Para alcanzar nuestra visión, ¿qué resultados claves debemos proporcionar a nuestros estudiantes y a la sociedad?

Posicionar a la Universidad a través de acciones que potencien las relaciones bidireccionales con el medio interno y externo.

Fortalecer las acciones del Seguimiento de egresados para la retroalimentación de los procesos formativos.

Contribuir al desarrollo regional y nacional en los ámbitos de formación continua, artes y cultura y la actividad académica.

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.

Mejorar los resultados de graduación oportuna de los estudiantes de postgrado.

Optimizar la progresión y resultados del proceso formativo de los estudiantes de pregrado de la Universidad.

Nuestra sustentabilidad financiera

Para alcanzar los resultados clave proporcionados a nuestros estudiantes y a la sociedad ¿qué tenemos que alcanzar desde el punto de vista financiero?

Optimizar la disponibilidad y uso de recursos de: infraestructura, bienes físicos y medios financieros para garantizar la calidad del quehacer académico y administrativo.

Fortalecer el sistema de control presupuestaria de ingresos y gastos institucionales.

Nuestros procesos internos

Para alcanzar los resultados clave proporcionados a nuestros estudiantes y a la sociedad ¿en qué procesos internos debemos ser excelentes?

Ofrecer programas de formación de pregrado enmarcados en los criterios de calidad, pertinencia y relevancia.

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

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.

Fortalecer las capacidades de investigación científica y tecnológica.

Aumentar la productividad científica, tecnológica, y de innovación de la Universidad en las diferentes áreas disciplinarias.

Optimizar las capacidades de gestión de la investigación para incrementar los recursos externos.

Nuestras personas: Aprendizaje, innovación y crecimiento

Para alcanzar nuestra visión ¿cómo desarrollaremos, capacitaremos, formaremos y motivaremos a nuestras personas?

Consolidar la evaluación de los procesos críticos de la Universidad para instalar una conducta de autorregulación, en el contexto de mejora continua institucional.

Fortalecer los mecanismos de aseguramiento de la calidad de los procesos formativos.

Garantizar las competencias del personal UA para realizar la labor académica-administrativa.

Afianzar las capacidades de los docentes para desarrollar procesos académicos de la Institución.

Fortalecer el sistema de información Institucional.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1. DESARROLLO DEL QUEHACER ACADÉMICO CON CALIDAD

Perspectiva de los Procesos internos, Docencia de Pregrado

Objetivo Estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
1. Ofrecer programas de formación de pregrado enmarcados en los criterios de calidad, pertinencia y relevancia.	1. Número de planes re-diseñados de acuerdo al PEI	26	40	Programa de rediseño de carreras. Programa de reconocimiento de asignaturas rezagadas de planes antiguos. Programa de nivelación obligatoria para estudiantes rezagados de planes antiguos. Programa RAP para tránsito entre planes antiguos y planes nuevos.
	2. Tasa de uso de vacante	85%	90%	Programa de evaluación de la oferta de carrera.
	3. Tasa de empleabilidad al 1er año	91%	92%	Programa de Seguimiento de egresados.

Perspectiva de los estudiantes y la sociedad, Docencia de Pregrado

Objetivo Estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
2. Optimizar los resultados en la progresión de los estudiantes de pregrado de la Universidad.	4. % de aprobación de asignaturas de primer año de estudiantes con apoyo académico	82%	90%	Programa de ingreso con equidad. Programa de tutorías
	5. % aprobación de asignaturas de la Institución	81.6%	85%	Programa de perfeccionamiento pedagógico.
	6. % retención 1er año	84%	88%	Programa de medición de desempeño de la cohorte de 1er año.
	7. Tiempo promedio de titulación Carreras de: 8, 10, 12 y 14 semestres	11 14 18 17	10 12 16 16	Programa de racionalización de actividades de titulación.
	8. Titulación oportuna de carreras de 8, 10, 12, 14 semestres	23% 29% 5% 56%	25% 32% 6% 60%	Programa de intervención para la mejora de la titulación.

Perspectiva de los Procesos internos, Docencia de Pregrado

Objetivo Estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
3. Fortalecer la Formación Inicial Docente mediante una oferta de calidad para satisfacer la demanda social de profesores.	9. Modelo de pedagogías UA	0	1	Programa de diagnóstico integral. Programa de diseño de modelo de pedagogías UA. Plan de Implementación del modelo
	10. Estructura Facultad de Educación actualizada	0	1	Programa de actualización de Estructura.
	11. Modelo de Gestión Académica para las pedagogías	0	1	Programa de Gestión Académica para el nuevo modelo.

Perspectiva de los Procesos internos, Docencia de Postgrado

Objetivo Estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
4. Desarrollar una docencia de postgrado y de especialidades con calidad, de acuerdo con los lineamientos de desarrollo de la institución y en áreas de interés y relevancia regional.	12. N° de programas nuevos ofertados.	1	5	Evaluación de la oferta postgrado y especialidades y su articulación con pregrado. Propuesta para la oferta de nuevos programas de postgrado y especialidades.
	13. N° de programas vigentes Innovados y con SCT	0	6	Proyecto de rediseño de postgrado
	14. N° de programas vigentes revisados.	0	14	Procedimiento de revisión de Planes de estudio de postgrado y especialidad

Perspectiva de los estudiantes y la sociedad, Docencia de Postgrado

Objetivo Estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
5. Mejorar los resultados de graduación oportuna de los estudiantes de postgrado	15. Graduación oportuna	10%	15%	Programa de medidas remediales

Perspectiva de los Procesos internos, Investigación

Objetivo Estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
6. Fortalecer las capacidades de investigación científica y tecnológica.	16. Numero de programas de apoyo para la iniciación en investigación	2	4	Programa de incentivo a lo interdisciplinario.
	17. Porcentaje de publicaciones conjuntas en red	56%	65%	Plan para fortalecer programas de apoyo.
	18. N° de proyectos en red acumulados	5	10	Programa de cooperación internacional efectiva.

Perspectiva de los Procesos Internos, Investigación

Objetivo Estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
7. Aumentar la productividad científica, tecnológica e innovación de la Universidad en las diferentes áreas disciplinarias.	19. N° Publicaciones ISI, Scielo, Scopus en las que participan doctores /Total de doctores	0.84	1	Programa de postdoctorados en instituciones de excelencia.
	20. N° de publicaciones indexadas de los núcleos de investigación en docencia.	2	5	Programa de inserción de postdoctorados en la Universidad de Antofagasta. Programa de incentivos publicaciones indexadas. Programa de fomento para la investigación en docencia.

Perspectiva de los Procesos Internos, Investigación

Objetivo Estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
8. Optimizar las capacidades de gestión de la investigación para incrementar los recursos externos	21. Porcentaje de incremento del monto adjudicado en proyectos con financiamiento externo (millones de pesos)	Monto adjudicado 2014	10%	Programa de fortalecimiento de las estructuras de apoyo para la investigación. Programa de Observatorio convocatorias regionales de proyectos de innovación y competitividad.
	22. N° de proyectos adjudicados en líneas de desarrollo regional/presentados (FIC, CORFO, FIA, otros) acumulados	15	20	Programa de apoyo en la formulación y presentación de proyectos de investigación aplicada.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2. VINCULACIÓN DEL QUEHACER ACADÉMICO ORIENTADO A SERVIR LOS INTERESES DE LA REGIÓN Y LA NACIÓN

Perspectiva de los estudiantes y la sociedad, Vinculación con el Medio

Objetivo Estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
9. Posicionar a la Universidad a través de acciones que potencien las relaciones bidireccionales con el medio interno y externo	23. % satisfacción con los medios internos de comunicación.	SI	60%	Plan de comunicación interna y externa.
	24. N° de eventos realizados del programa Universidad abierta	SI	10	Programa "Universidad abierta, diálogos y propuestas para cambios socio-ambientales- económicos"
	25. N° de actividades realizadas por las agrupaciones académicas y estudiantiles	SI	20	Programa de apoyo a las agrupaciones académicas y estudiantiles
	26. N° de programas de Vinculación con la Enseñanza Media	7	15	Programas de vinculación con la educación media de la región

Perspectiva de los estudiantes y la sociedad, Vinculación con el Medio

Objetivo Estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
10. Fortalecer las acciones del Seguimiento de egresados para la retroalimentación de los procesos formativos.	27. Número de egresados vinculados	1943	2330	Programas de implementación de la base de datos de egresado.
	28. N° de empleadores vinculados	SI	20	Programa de implementación de la base de datos de empleadores

Perspectiva de los estudiantes y la sociedad, Vinculación con el Medio

Objetivo Estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
11. Contribuir al desarrollo regional y nacional en los ámbitos de formación continua, artes y cultura y la actividad académica.	29. N° de programas de formación a la comunidad ofertados	31	36	Plan anual de detección de necesidades de formación continua en la región.
	30. Número de anual académicos, estudiantes UA, estudiantes EM con certificación del idioma inglés	50	150	Programas de certificación del idioma inglés, para académicos y estudiantes
		80	1000	
	31. N° de actividades artístico-cultural	20	100	Programa anual de las actividades artístico culturales
	32. N° de eventos de difusión de resultados de investigación y docencia	264	330	Programa de difusión de la investigación.
		123	250	Programa de difusión de la investigación.

Perspectiva de los estudiantes y la sociedad, Vinculación con el Medio

Objetivo Estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
12. 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 sus estudiantes de pre y postgrado.	33. N° de pasantías académicas nacional e internacionales.	29	30	Programa de intercambio académico
	34. N° de pasantías estudiantiles nacionales e internacionales.	20	25	Programa de intercambio estudiantil
	35. N° de convenios activos con instituciones de prestigio, en un nivel nacional e internacional.	0	10	
	36. N° de convenios de colaboración con Universidades del CUECH y AUR para fortalecer las actividades académicas y de gestión	1	5	Programa de Convenios con otras instituciones con fines predeterminados

Perspectiva del Aprendizaje, innovación y crecimiento

Objetivo estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
13. Consolidar la evaluación de los procesos críticos de la Universidad para instalar una conducta de autorregulación, en el contexto de mejora continua institucional.	37. % de avance del programa APL	52%	100%	Programa de Producción limpia de la Universidad
	38. % de avance de la implementación de PM de las unidades académicas y administrativas evaluadas	0	100%	Plan de seguimiento y monitoreo de los Planes de Mejora

Perspectiva del Aprendizaje, innovación y crecimiento

Objetivo estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
----------------------	-------------	------------	------	--------

14. Fortalecer los mecanismos de aseguramiento de la calidad de los procesos formativos	39. % de carreras autoevaluadas	31%	100%	Programa de autoevaluación de carreras
	40. N° de programas de postgrado vigentes y nuevos autoevaluados.	6	20	Programa de autoevaluación de postgrados
	41. % promedio de aprobación de la evaluación de la docencia del académico para los planes rediseñados	SI	80%	Programa de evaluación de la docencia
	42. Número de académicos patrocinantes para realizar actividad académica en postgrado y dirigir tesis	47	52	Procedimiento de acreditación del cuerpo académico que participan en los programas de postgrado.

Perspectiva del Aprendizaje, innovación y crecimiento

Objetivo Estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
15. Garantizar las competencias del personal de la Universidad para realizar la labor académica-administrativa	43. % de avance de política en RRHH administrativo	0%	100%	Programa de diseño e implementación de Política del desarrollo del RRHH Administrativo
	44. % de avance de la implementación de programa de capacitación para el personal administrativo	0%	80%	Programa de capacitación para el personal administrativo
	45. % de directivos de las Facultades certificados en gestión académica	0	70%	Plan de Capacitación en gestión académica

Perspectiva del Aprendizaje, innovación y crecimiento

Objetivo Estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
16. Afianzar las capacidades de los docentes para desarrollar procesos académicos de la Institución	46. % de doctores sobre JC	40%	42%	Programa de perfeccionamiento académico
	47. % de magister sobre JC	33%	35%	
	48. N° de académicos capacitados en temas de pedagogía universitaria	140	380	Programa de perfeccionamiento pedagógico.
	49. N° de académicos con postgrado en docencia universitaria	49	86	Programa de perfeccionamiento conducente a postgrado

Perspectiva del Aprendizaje, innovación y crecimiento

Objetivo Estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
17. Fortalecer el sistema de información Institucional	50. Porcentaje de avance de implementación de la Planificación del Sistema de Información	5%	40% implantado	Documento de Planificación de Especificación de Requisitos de Sistemas de Información (RFP) Proyecto ERP2
	51. Porcentaje de avance de implementación de la Planificación de la red.	10%	40%	Proyecto modernización de RED

Perspectiva de la sustentabilidad financiera

Objetivo estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
18. Optimizar la disponibilidad y uso de recursos de: infraestructura, bienes físicos y medios financieros para garantizar la calidad del quehacer académico y administrativo.	52. Política de Recursos físicos y materiales decretada	0	1	Programa de elaboración de Política de Recursos físicos y materiales
	53. Aprobación anual del plan de inversiones.	0	1	Programa anual de inversiones y financiamiento para infraestructura y bienes físicos
	54. Aprobación anual del plan de dotación de bienes físicos.	0	1	
	55. % de avance programa de mantención de los Campus Universitarios	SI	50%	Programa de mantención de los Campus Universitarios

Perspectiva de la sustentabilidad financiera

Objetivo estratégico	Indicadores	Línea base	Meta	Medios
19. Fortalecer el sistema de control presupuestaria de ingresos y gastos institucionales	56. N° de procedimientos implantados como medidas de recuperación de ingresos.	1	4	Programa de medidas de impacto en la recuperación de ingresos
	57. Razón entre ingresos disponibles y gastos ejecutados por periodo.	0,8	1	Programa de flujo presupuestario mensual para la adecuación entre la disponibilidad del ingreso y la ejecución del gasto Implementación de restricciones presupuestarias en sistema eDelfos