

PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA.
PERIODO 2003-2008

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 las Sedes Universitarias 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 debe 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.

Pertenciente 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 como fuente laboral propende al desarrollo de un buen clima organizacional, que favorezca el proceso de estabilidad laboral y desarrollo personal de la comunidad Universitaria, a través de actividades de perfeccionamiento continuo y programas sociales dirigidos al personal.

1.8 La Universidad de Antofagasta apoya el cumplimiento de sus misiones con esfuerzos sostenidos en 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. PRINCIPIOS Y VALORES QUE SUSTENTAN LA MISIÓN INSTITUCIONAL.

- **Ética:** Entendida como el conjunto de principios rectores de moralidad en las acciones humanas. Fundada en el concepto de persona y sustentada en valores universales de libertad, respeto, solidaridad, sentido de pertenencia e identidad.
- **Humanismo:** Entendido como el sustento que otorga el valor del ser humano y su desarrollo como tal, favoreciendo su identidad y su sentido de vida.
- **Libertad:** Entendida como la capacidad de elegir y guiar las actitudes con las personas y con la institución; entendida también, como la ausencia de presión en los procesos decisionales que cimienten una relación de trabajo armónica y de compromiso, asumiendo cada cual, la responsabilidad de sus actos.
- **Pluralismo:** Entendido como la capacidad de conciliar diferentes ideas, filosofías, pensamientos y personas en beneficio de los objetivos institucionales.
- **Regionalismo:** Entendido como la atención preferente al modo de ser y a las aspiraciones de una región y los elementos que le son propios. Vinculado a un proceso dinamizador del desarrollo, a partir de realidades locales.
- **Solidaridad Social:** Entendida como la orientación al bien común, que conlleva el desarrollo de las capacidades humanas e institucionales en beneficio de la comunidad.
- **Tolerancia:** Entendida como el respeto y consideración hacia las opiniones o prácticas de los demás, aún cuando disientan de las propias.

3. VISIÓN.

La Universidad de Antofagasta aspira a:

- La consolidación y reconocimiento en la formación de profesionales integrales, con una impronta valórica, preparados para hacer frente a un mundo de cambios permanentes.
- Mantener el liderazgo regional en la extensión académico-cultural, que refleja la apertura de la institución hacia la comunidad.
- Mantener el liderazgo regional en el quehacer investigativo en los ámbitos característicos de la región.

4. ANÁLISIS F.O.D.A.

4.1 FORTALEZAS.

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

- 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.
- La Universidad, en la región, tiene gran prestigio por su docencia y extensión.
- 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.
- La Universidad mantiene un buen posicionamiento ante los estudiantes de enseñanza media y agota con facilidad los cupos que ofrece para el ingreso de alumnos.
- La Universidad de Antofagasta es el único plantel estatal de enseñanza superior en la Región, con carreras pertenecientes a seis áreas del conocimiento, de un total de nueve, reconocidas por la UNESCO.
- Su carácter regional está avalado por la preferencia de los alumnos en el ingreso, pues del número total de sus estudiantes el 75% pertenecen a la segunda región.
- La creación de la Dirección de Graduados da cuenta de una mayor capacidad de gestión en acciones tendientes a fortalecer los cuadros académicos y/o creación de programas de postgrado.

4.2 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 investigación y 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, específicamente en el sector minero metálico, no metálico y de recursos del mar.

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.
- El reconocimiento 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.
- La decisión regional de formalización del cluster minero en la región.
- Inserción de Chile en la comunidad internacional (suscripción de acuerdos con la Unión Europea y Estados Unidos, entre otros), que genera condiciones para el desarrollo de nuevas empresas y oportunidades para la ciencia y la tecnología.
- Aumento de la demanda de post grado en la región y en la macrozona norte.
- Existencia de programas nacionales de fomento para el desarrollo y mejoras de programas de pre y post grado (MECE y Chile Ciencia 2000).
- La existencia y desarrollo alcanzado por la CNAP, brinda a la Universidad la posibilidad única de insertarse en una cultura de autoevaluación y de certificar la calidad de los procesos que realiza.

4.3. 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, sólo tres programas de maestría, y ningún programa de doctorado.
- Falta de una política de renovación del personal académico, lo que se traduce en acciones de reemplazo académico no adecuadas.
- Bajo porcentaje de académicos con grado de doctor (20%).
- Escasa realización de investigación y por ende recursos externos para ello, lo que traduce en una falta de competitividad en esta área.
- No hay coherencia en las exigencias de la carrera académica ya que se le otorga una excesiva ponderación al quehacer de investigación, en desmedro de la actividad docente de los académicos.
- Escaso perfeccionamiento en materias de docencia universitaria.
- Baja autoestima de sus estudiantes y recién egresados. Éstos se plantean con inseguridad ante sus pares de universidades del centro del país.
- Ausencia de evaluación continua y sistemática de los currículos de las carreras que dicta la institución, observándose un número importante de currículos rígidos y cargados de horas.
- Baja presencia de procesos de auto evaluación institucional, lo que se traduce en carencia de acciones que conduzcan a la acreditación de programas de pregrado.
- Alta rotación de profesores jornada parcial, relación inversa de horas docentes a cargo de J/C versus J/P en algunas unidades.
- Recursos insuficientes en cantidad, calidad y actualización en algunas áreas , para el desarrollo de la docencia de alto nivel.
- Infraestructura física deficiente para la unidad de Biblioteca.
- Déficit en disponibilidad de recursos bibliográficos en calidad, cantidad y actualización para el desarrollo adecuado de las actividades pedagógicas – docentes.

- Inexistencia de un programa de mantención continuo y permanente de infraestructura física en apoyo y mejoramiento de los servicios docentes (Bibliotecas, laboratorios, salas de clases, equipos).
- Tecnologías de información e infraestructura informática con exiguo desarrollo, tanto para el apoyo de la gestión docente como para la gestión administrativa.
- Sistemas de información vulnerables que no permiten el acceso a información veraz y oportuna, lo que dificulta la gestión administrativo – docente.
- Déficit de personal técnico administrativo en áreas de apoyo a la gestión y función docente.
- Excesiva centralización de la gestión docente-administrativa.
- Ineficiencias de gestión. Es preciso profundizar los esfuerzos realizados para implementar modelos modernos de administración del personal y de gestión administrativa y docente que incorporen un mejoramiento en la calidad de la atención del usuario / cliente.
- Percepción de los docentes de una baja vinculación con el medio externo, distanciamiento con sus profesionales egresados; y baja participación en eventos científicos de carácter nacional e internacional; ausencia de identidad corporativa.
- Baja identidad corporativa de los académicos y funcionarios.

4.4 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 que el personal joven capacitado es difícil de retener por las ofertas de medio privado.
- La política de crédito estatal para los alumnos no considera el alto costo de vida en la Región, dificultando su permanencia en la institución.
- La distribución de recursos a través de la LOCE limita comparativamente la capacidad de gestión de la Universidad, por ser una Institución de carácter estatal. Por ejemplo: Dependencia absoluta de Contraloría General de la República, endeudamiento restringido, inamovilidad funcionaria, inversiones restringidas.
- Legislación universitaria inadecuada y aplicación de restricciones de la administración pública, que dejan a la Universidad en desventaja competitiva

UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA

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.

- Eventual reducción de la demanda de cupos ofrecidos anualmente por la Universidad, por apertura de carreras similares en otras instituciones especialmente privadas, pérdida de interés por algunas carreras ante la eventual presencia masiva de profesionales de otros países.
- Mayor Competencia ante la presencia de universidades privadas.
- Aumento de carreras de una misma área que se traduce en una sobreoferta.
- Actividad productiva regional restringida a pocos rubros, y desbalance de éstos. La Minería continuará representando una monodependencia de la economía regional, lo cual la hace vulnerable a los cambios económicos del medio(alumnos de la región).
- Aumento de la importancia relativa a la creación de Centros de Formación Técnica.

5. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

5.1. Aumento de la excelencia académica.

Crear y fortalecer estrategias y programas permanentes de apoyo a la docencia en pro de una excelencia académica, posible de ser evaluada permanentemente. Aunar esfuerzos reuniendo distintas iniciativas que se encaminen en el sentido señalado teniendo como propósito imbuir a los alumnos de pregrado de una clara conciencia de la calidad de la formación que reciben, mejorar la valoración de sí mismo, su cultura general, su formación integral como un claro y constante esfuerzo por elevar la calidad de la docencia de pregrado. Proveyendo de los medios necesarios para que las funciones docentes e investigativa se realicen de manera expedita con un positivo impacto en los resultados académicos.

5.2. Incremento de la investigación científica y tecnológica.

Incentivar y apoyar a los académicos especialmente a los que poseen 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.

5.3. Diversificación de la extensión universitaria.

Proyectar en forma permanente manifestaciones de su propio quehacer docente e investigativo, en procura de una vinculación con el medio, a través de su valioso patrimonio cultural, su solidaridad social, su difusión de las artes musicales, teatrales, plásticas y de expresión.

5.4. Mejoramiento de la vinculación con el medio.

Fortalecer acciones educacionales destinadas al logro de una mejor vinculación con el medio inmediato, principalmente en el ámbito social y productivo.

5.5. Mayor liderazgo regional.

Generar 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.

5.6. Ampliación de la inserción internacional.

Generar acciones tendientes a lograr una mayor inserción internacional en el ámbito de la cooperación internacional, principalmente en proyectos del área cultural, educacional (movilidad estudiantil) y transferencia tecnológica a través del CRISCOS y Redes Internacionales.

5.7. Modernización de la gestión.

Racionalizar y modernizar el uso de recursos materiales, humanos, clima organizacional, carrera académica y administrativa y en la incorporación permanente de nuevas tecnologías de apoyo a la gestión académica y administrativa. Esto implica revisión del área de recursos humanos, descentralización de la gestión, actualización de la carrera académica y puesta en marcha de la administrativa, Revisión de reglamentación planificación y evaluación de las actividades anuales.

5.8. Desarrollo de actividades de post grado.

Crear y fortalecer estrategias que permitan aumentar y mejorar la oferta de post grado que la Universidad entrega. De este modo, se pretende contribuir con profesionales altamente calificados, que protagonicen el desarrollo científico y tecnológico que la zona requiere.

5.9 Desarrollo de una política de educación continua.

Crear y fortalecer una política de educación continua que permita una evolución en los grados de formación profesional de los individuos, de acuerdo a los distintos niveles educacionales adquiridos .

6. 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 2003 – 2008:

6.1 Aumento de la excelencia académica.

6.1.1 Mejorar el rendimiento estudiantil.

- Proponer, fomentar y llevar a cabo acciones académicas docente tendientes a mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje.

Indicadores:

1. Promedio de notas de alumnos con evaluaciones completas.
2. Tasa de titulación Carreras de Pregrado.
3. Realización de Encuesta de Evaluación Docente por parte de alumnos.
4. Porcentaje de Académicos con Evaluación Docente (anual).

- Promover el desarrollo y uso de TIC para el apoyo de la función docente.

Indicadores:

1. Implementación de una política de desarrollo y uso de TIC de apoyo a la función docente.
2. Número de proyectos implementados para el desarrollo y uso de TIC de apoyo a la función docente (Acumulativo).

- Modificar el estilo de la docencia de la Universidad, y desarrollar acciones para la implementación de un modelo pedagógico centrado en el alumno que dé un sello distintivo a la formación de esta Casa de Estudios.

Indicadores:

1. Definición e implementación de una política pedagógica para los alumnos de la Universidad.

- Desarrollar y poner en práctica programas de tutorías docentes.

Indicadores:

1. Definición de una política de atención tutorial docente.
2. Realización de Programas de Tutorías Docentes.

- Diseñar, proponer y apoyar programas de nivelación para mejorar el rendimiento del estudiante en carreras afines.

Indicadores:

1. Número de Programas comunes de nivelación implementados (Acumulativo).
2. Número de Carreras beneficiadas con implementación de Programas comunes de nivelación (Acumulativo).
3. Promedio de notas en asignaturas regulares de alumnos egresados de Programas Comunes de Nivelación.

- Evaluar el impacto del cambio de la normativa y reglamento de pre-grado que regula la tasa de aprobación, el número de veces posibles de cursar asignaturas y permanencia.

Indicadores:

1. Implementación de nuevo reglamento de Pregrado.
2. Evaluación de la aplicación del nuevo reglamento de pregrado (anual).

- Procurar el incremento en el número de becas para alumnos de excelencia.

Indicadores:

1. Número de alumnos con becas de Excelencia Académica.
2. Porcentaje de alumnos con becas de Excelencia Académica.

- Fortalecer el programa de mejoramiento de la docencia y evaluar el impacto real en el mejoramiento del rendimiento de los alumnos.

Indicadores:

1. Monto de Recursos disponibles para financiamiento de proyectos de mejoramiento de la docencia (MM\$).
2. Número de nuevos proyectos de mejoramiento de la docencia aprobados para su ejecución.
3. Número total de proyectos de mejoramiento docente en ejecución.
4. Porcentaje de académicos participantes en proyectos de mejoramiento de la docencia.

6.1.2 Mejorar y aumentar la cobertura de los Servicios Estudiantiles.

- Promover el desarrollo de actividades y/o programas tendientes a satisfacer las necesidades de los alumnos en el ámbito extracurricular.

Indicadores:

1. Realización de un Plan de Difusión respecto de Reglamentos, Derechos y Deberes de los alumnos (anual).
2. N° de becas de alimentación asignadas.
3. % de satisfacción de la demanda de becas alimenticias.
4. N° de actividades deportivo-recreativas realizadas (cursos y talleres).
5. Porcentaje de alumnos participantes en cursos y talleres.
6. N° de actividades de apoyo a la creatividad y originalidad estudiantil realizados.
7. N° de prestaciones básicas de salud realizadas.
8. Porcentaje de alumnos atendidos en el Servicio Médico y Dental respecto de la matrícula total.

6.1.3 Optimizar la formación pedagógica de los académicos.

- Crear un Centro de Pedagogía Universitaria, dependiente de la Dirección de Docencia, cuyas funciones principales sean la investigación, planificación, y evaluación de actividades docentes y un apoyo pedagógico permanente a través de cursos de capacitación para el personal académico de la Universidad.

Indicadores:

1. Creación Centro de Pedagogía Universitaria.
 2. Porcentaje de académicos participantes en cursos o talleres de pedagogía universitaria (anual).
 3. Porcentaje de académicos participantes en cursos o talleres de pedagogía universitaria con evaluación docente positiva.
- Estimular la concreción de iniciativas metodológicas, instrumentales y de contenido educativo que surjan de las facultades, los departamentos o los académicos que procuren mejorar y actualizar la docencia universitaria.

Indicadores:

1. Formulación e implementación de una política de creación de iniciativas metodológicas docentes.
 2. Número de Proyectos implementados en iniciativas metodológicas docentes al interior de las Facultades (Acumulativo).
- Maximizar coherencia entre el planteamiento del perfil profesional y contenido de la malla curricular.

Indicadores:

1. N° de carreras con revisión y/o modificación de malla basada en el perfil profesional (Acumulativo).
- Modernizar el actual servicio de Biblioteca mejorando la infraestructura, incrementando la colección, incorporando procesos informatizados, que permitan abrir las posibilidades de acceso a la información nacional e internacional, tanto para los académicos como para los alumnos.

Indicadores:

1. Reformulación y presentación de proyecto de mejoramiento de Biblioteca a fuentes de financiamiento externas.
2. Superficie (m²) de infraestructura disponible de Biblioteca (Acumulativo).
3. Número de libros en colección (volumenes).
4. Número promedio de libros en colección por alumno.
5. Porcentaje de préstamos a través de catálogo en línea.
6. Número de consultas bibliográficas en línea (usuarios virtuales).
7. Porcentaje de alumnos de primer año capacitados en uso de información biblioteca y TIC (Acumulativo).
8. Número de académicos capacitados en uso de información Biblioteca y TIC (Acumulativo).

- Revisar el concepto de “Formación Integral” (formación integral considera formación en el ámbito personal, familiar, social y ciudadano).

Indicadores:

1. N° de actividades extracurriculares orientadas a la formación integral de los alumnos.
2. N° de asignaturas que incluyen temas de formación integral para alumnos (Acumulativo).

6.1.4 Mejorar los índices de Perfeccionamiento Académico y de Post Grado.

- Realizar un estudio sobre las necesidades de perfeccionamiento.

Indicadores:

1. Disponibilidad de estudio sobre necesidades de perfeccionamiento.

- Con la creación de la Dirección de Graduados y el estudio de la reglamentación vigente, la Universidad potenciará todas las acciones en pro del perfeccionamiento académico.

Indicadores:

1. Creación de Dirección de Graduados.
2. Reestudio e implementación de Reglamento de Post-grado.
3. Establecimiento de plan de Acción en pro del Perfeccionamiento Académico.
4. Porcentaje de Académicos JC con grado de Doctor.
5. Recursos destinados a visitas y estadías de perfeccionamiento (MM\$).

- Para la contratación de nuevos académicos se procurará que ingresen con una formación de postgrado para desempeñarse en las áreas prioritarias y también en aquellas que, sin alcanzar la misma prioridad, muestran actualmente mayor desarrollo.

Indicadores:

1. N° de nuevas contrataciones de académicos con post-grado (JC y MJ).
2. Porcentaje de Académicos JC con post-grado.

- Realizar un estudio para determinar la factibilidad de implementar un programa de mejoramiento continuo en la línea de los postgrados, en virtud del cual, los académicos que no tengan grados, obtengan sus niveles de maestría y doctorado en programas de excelencia, en el país o en el exterior.

Indicadores:

1. Porcentaje de académicos JC que cursan Doctorado.
2. Porcentaje de académicos JC que cursan Magíster.
3. Recursos destinados a Perfeccionamiento conducente a grado (MM\$).

- Estudiar el actual sistema de alumnos ayudantes y desarrollar un plan que permita la incorporación de talentos jóvenes con posibilidades de perfeccionarse.

Indicadores:

1. Reestudio de un Reglamento de Ayudantías.
2. N° de alumnos ayudantes contratados (Acumulativo).

6.1.5 Fortalecer los procesos de auto evaluación institucional para la

acreditación.

- Concebidos como procesos ineludibles para la concreción de la acreditación de programas y de la institución, una vez superadas las deficiencias, desarrollar las acciones necesarias que posibiliten alcanzar los estándares, los que junto al perfeccionamiento académico y la preparación del personal que apoya la gestión académica, impacten positivamente en la docencia, investigación y extensión.

Indicadores:

1. Creación de las Oficinas de: Acreditación y Autoevaluación de Programas de Pregrado (CIAE), y Acreditación Institucional (CAI)
 2. Nº de Carreras de pregrado en Proceso de Autoevaluación.
 3. Nº de Carreras de pregrado en Proceso de Acreditación.
 4. Porcentaje de Carreras de pregrado en Proceso de Autoevaluación.
 5. Porcentaje de Carreras de pregrado en Proceso de Acreditación.
 6. Número de áreas de gestión en proceso de acreditación (Acumulativo).
- Promover el desarrollo de una cultura de autoevaluación con miras a la acreditación institucional.

Indicadores:

1. Formulación e implementación de un programa de internalización, difusión y capacitación en procedimientos necesarios para la autoevaluación.
2. Número de Seminarios de Autoevaluación realizados a nivel Institucional (Acumulativo).
3. Número de cursos y talleres de Autoevaluación realizados destinados a la Autoevaluación de Carreras (Acumulativo).
4. Número de áreas de gestión en proceso de Acreditación (Acumulativo).
5. Nº de áreas acreditadas.

6.2. Incremento de la investigación científica y tecnológica.

6.2.1 Mejorar la competitividad en investigación.

- Apoyar el ejercicio de la capacidad investigadora y de desarrollo de sus académicos, mediante proyectos individuales e institucionales, exclusivos y asociativos. En particular, estimular la asociatividad cuando ella aporte elementos de fortaleza a proyectos de los académicos o de la Universidad con menor tradición académica o institucional.

Indicadores:

1. Nº Proyectos FONDECYT aprobados por año.
 2. Nº Proyectos FONDEF aprobados por año.
 3. Porcentaje de académicos que realizan investigación.
 4. Otros proyectos de C y T aprobados.
- La Universidad debe estimular internamente la conformación de grupos multidisciplinarios al interior de ella, talleres, laboratorios y otras modalidades de

trabajo cooperativo.

Indicadores:

1. N° de proyectos multidisciplinarios en ejecución.
 2. N° proyectos multidisciplinarios aprobados.
 3. Recursos destinados a financiar proyectos multidisciplinarios.
- Evaluar los institutos de investigación actualmente existentes, considerando productividad y trabajo: Institutos del Desierto, de Investigaciones Antropológicas, y de Investigaciones Oceanológicas.

Indicadores:

1. Disponibilidad de Plan de Trabajo de Institutos existentes.
2. Disponibilidad y aplicación de un Programa de Evaluación a Institutos.
3. Disponibilidad de estudio de racionalización y optimización de Institutos de investigación existentes.

6.2.2 Aumentar y diversificar la postulación de proyectos ante fondos concursables.

- La Universidad implementará mecanismos destinados a 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.

Indicadores:

1. N° Proyectos de investigación gestionados y presentados a fuentes de financiamiento externas o internas (Sólo FONDECYT Y FONDEF).
 2. Recursos destinados a Gestión de Proyectos de Investigación (MM\$).
- La Universidad procurará elevar sus porcentajes de aporte de recursos propios a los proyectos que patrocine y que se postule a los distintos fondos y fomentar la creación de redes para la investigación asociativa interinstitucional.

Indicadores:

1. N° Total de Proyectos de Investigación Patrocinados por la Universidad.
2. N° Proyectos de Investigación asociados con organismos externos.
3. % del financiamiento que corresponde a Contraparte Institucional en proyectos de Investigación asociados patrocinados.

6.2.3 Estimular la investigación.

- Promover estadias de investigación en centros nacionales e internacionales de reconocido prestigio de académicos pertenecientes a líneas de investigación consolidadas y emergentes.

Indicadores:

1. N° Académicos beneficiados con Estadias Cortas de Investigación.

- 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 científicos, congresos, visitas de especialistas y pasantías de investigación.

Indicadores:

1. Recursos destinados a estímulos por productividad científica y tecnológica (MM\$).
2. N° de actividades financiadas (asistencia a eventos científicos, congresos, pasantías, visitas).

6.3 Diversificación de la extensión universitaria.

6.3.1 Ampliar conceptual y operativamente la extensión universitaria.

- Ampliar la política de extensión académica y cultural, vinculada con el medio externo y la comunidad marcando presencia institucional.

Indicadores:

1. Definición de políticas de extensión Académica y Cultural.

- Fortalecer los vínculos con organismos externos para potenciar la presencia institucional.

Indicadores:

1. N° de convenios suscritos con organismos externos orientados a fortalecer la presencia institucional.

- Iniciar estudios para potenciar la vinculación con los ex – alumnos.

Indicadores:

1. Disponibilidad de Base de Ex – Alumnos.

- Desarrollar ofertas de orden cultural para fortalecer la presencia institucional destinada a diferentes grupos etáreos.

Indicadores:

1. N° Actividades culturales implementadas para distintos grupos etáreos (talleres, eventos, cursos, muestras).
2. N° Personas favorecidas con actividades culturales para distintos grupos etáreos.

- Potenciar vinculación y capacidad generadora de proyectos.

Indicadores:

1. Proyectos de Extensión Cultural aprobados.

6.3.2 Potenciar acciones de tendientes a mejorar el respaldo de la comunidad.

- Continuar con la política de captación de recursos de la comunidad para contribuir al financiamiento para el desarrollo de actividades de extensión cultural y/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.

Indicadores:

1. Recursos Externos percibidos para financiar actividades de extensión académica y/o cultural (donaciones) (MM\$).
2. N° de proyectos de extensión cultural y/o académicas financiados con aportes externos (por donaciones).

6.3.3 Incrementar acciones de comunicación social.

- Conducir estudios técnicos que permitan evaluar sus actividades de extensión cultural en la comunidad (radioemisora, teatro, ballet, coro, grupos folklóricos, revistas y otros).

Indicadores:

1. Disponibilidad de estudios de factibilidad técnica y económica de creación de revista.
2. Disponibilidad de Políticas Estratégicas destinadas a aumentar la cobertura de audiores radiales.

- Sobre la base de los estudios realizados, adoptar medidas para iniciar la implementación de aquellas actividades que presenten mayor viabilidad.

Indicadores:

1. Disponibilidad de un Programa de Acciones destinadas a ejecutar proyectos viables (revista, radio).

6.4 Mejoramiento de la vinculación con el medio.

6.4.1 Implementar acciones de vinculación.

- Promover, a través de la Dirección de Extensión y Comunicaciones, la organización de seminarios, talleres, reuniones, visitas de unidades académicas con el objeto de fortalecer la vinculación con el medio.

Indicadores:

1. N° de actividades de vinculación con el medio ejecutadas (seminarios, talleres, visitas de Unidades Académicas, etc.).
2. N° de Académicos participantes en actividades de vinculación con el medio (seminarios, talleres, visitas de Unidades Académicas, etc.).

6.4.2 Aprovechar oportunidades tanto del ámbito privado como gubernamental.

- Identificar y potenciar la capacidad de aporte tecnológico y científico en torno a iniciativas de interés para el Gobierno Regional y sector privado regional, participando activamente en la conformación del Centro de Investigación Científica y Tecnológica en Minería (CICYTEM), por ejemplo.

Indicadores:

1. N° de Proyectos de interés regional realizadas por la Universidad.
 2. N° de Proyectos de interés empresarial realizadas por la Universidad.
- Trabajar en la construcción de una base de datos, relativa a los Ex - alumnos, que se constituya en una herramienta útil de vinculación.

Indicadores:

1. Disponibilidad de Base de datos de Ex – alumnos.

6.5 Mayor liderazgo regional.

6.5.1 Realizar estudios de la realidad regional.

- Crear 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.

Indicadores:

1. Creación e implementación de un Centro de Estudios Medioambientales.
2. N° de currícula que incluyen temas Medioambientales.
3. N° de Proyectos de investigación relacionados con temas medioambientales.
4. Tesis o trabajos de titulación desarrolladas en temas medioambientales.

6.5.2 Ejercer liderazgo social en la comunidad.

- Evaluar las diversas participaciones de representantes institucionales que se encuentran establecidas en diversos organismos, foros e instituciones regionales. La Universidad de acuerdo a dicho estudio, reconfirmará o materializará la designación de sus representantes en dichos cuerpos colegiados.

Indicadores:

1. N° de Académicos y profesionales representantes en organismos regionales.
2. Actualización de Directorio de Representaciones Institucionales.

6.5.3 Potenciar la prestancia personal y auto-concepto de los alumnos.

- Promover la organización de cursos de formación general sobre desarrollo personal donde los alumnos, además, reciban información precisa sobre la calidad comparativa de la formación que se les imparte.

Indicadores:

1. N° de cursos de desarrollo personal y liderazgo realizados a alumnos (Acumulativo).
2. Porcentaje de la matrícula que ha participado en cursos de Desarrollo Personal.

6.6 Ampliación de la inserción internacional.

6.6.1 Definir intereses y relaciones internacionales.

- 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.

Indicadores:

1. Nominación de Representante Institucional de Relaciones Internacionales en Santiago.
2. Definición de política de Relaciones Internacionales.
3. N° de Convenios de Cooperación Internacional concretados (Acumulativo).

- Revisar las actuales relaciones internacionales a la luz de la política definida y replantearlas en consecuencia.

Indicadores:

1. Revisión del número de convenios internacionales vigentes y operativos.

6.6.2 Participar en proyectos de cooperación internacional.

- Fomentar e incentivar la participación de los académicos en proyectos de cooperación internacional.

Indicadores:

1. N° de proyectos de Cooperación Internacional concretados (Acumulativo).

6.7 Modernización de la gestión.

6.7.1 Mejorar la estructura y gestión organizacional.

- Adecuar el Departamento de Recursos Humanos, en función de mejorar sus procedimientos e indicadores de gestión, y alinearlos con los indicadores de gestión institucional.

Indicadores:

1. Identificación de necesidades de mejora en los sistemas que

corresponden al área de Recursos Humanos.

2. Normalización e implementación de nuevos sistemas de registro y control en la gestión de recursos humanos.
 3. Análisis de flujos de información hacia la Dirección Superior asociados a los requerimientos de la gestión Institucional.
- Perfeccionar modelos de Gestión Estratégica para atender demandas internas y externas. En particular, se postula revisar las estructuras organizacionales, la problemática de conectividad en el ámbito de la informática, buscando formas de mejorar los flujos internos de comunicación e información.

Indicadores:

1. Formular e implementar una política informática para el desarrollo de nuevos modelos de gestión administrativos.
 2. Implementación de sistema integrales de información.
- Continuar los trabajos destinados a uniformar procedimientos y criterios de administración, y aplicarlos para mejorar la distribución de personal en las diversas destinaciones posibles.

Indicadores:

1. Elaboración, implementación y Mantención de Manuales de Procedimientos Administrativos.
- Mejorar el uso de los recursos disponibles, identificando ineficiencias y promoviendo medidas de racionalización.

Indicadores:

1. Elaboración e implementación de política de manejo de stock de materiales.

6.7.2 Realizar acciones tendientes a un mejoramiento en el desarrollo del personal.

- Mantener 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, prestación de servicios y administración docente.

Indicadores:

1. Actualización del Reglamento del Académico.
2. Implementación de Proceso de Calificación Académica.
3. Porcentaje de Académicos con Calificación Académica (acumulativo).
4. Realización de Encuesta de Evaluación Docente por parte de alumnos.
5. Porcentaje de Académicos con Evaluación Docente (anual).

- 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 la rigurosidad de las descripciones de funciones y en la delegación de atribuciones.

Indicadores:

1. Estudio e Implementación Proyecto de Carrera funcionaria para el Personal No académico.

- Estimular las actividades que son propias del Bienestar del Personal.

Indicadores:

1. Número de actividades de Bienestar de Personal ejecutados.
2. Porcentaje de Personal beneficiado en actividades de Acción en Bienestar de Personal.

- Buscar formas de capacitar al personal no académico en todos los niveles.

Indicadores:

1. Revisar instrumento de Calificación para el Personal No Académico.
2. Disponer de un Programa de Capacitación del Personal.
3. Número de horas destinadas a capacitación de personal no - académico.

6.7.3 Mejorar el sistema de remuneraciones del personal.

- Mejorar el uso de los recursos disponibles identificando ineficiencias y promoviendo medidas de racionalización administrativas.

Indicadores:

1. Disponibilidad de estudio que identifique deficiencias y proponga medidas de racionalización administrativas y económicas.

6.7.4 Modernizar las áreas de infraestructura y equipamiento.

- Avanzar en materia de automatización de tareas administrativas.

Indicadores:

1. Desarrollo e implementación de Sistema Integrales de Información.

6.8 Desarrollo de actividades de postgrado.

6.8.1 Desarrollar nuevos programas de postgrado.

- Implementar nuevos programas de postgrado, principalmente en las áreas del conocimiento donde se carece de ellos, y se dispone de recursos docentes adecuados.

Indicadores:

1. Número de postgrados implementados (acumulativo).
- Apoyar la presentación de proyectos de doctorado en aquellas áreas que cuenten

con recurso humano para ello.

Indicadores:

1. N° Programas de Doctorado dictados por la Universidad (acumulativo).

6.9 Desarrollo de una Política de Educación Continua.

6.9.1. Implementar una política de Educación continua.

- Ofrecer al sector técnico profesional la posibilidad de dar continuidad y desarrollo a su nivel educacional.

Indicadores:

1. Revisar políticas y reglamentos de Planes Especiales de Docencia.
2. Creación de un Centro de Carreras Técnicas.

7. 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 cuente, en aquellas que se considera de prioridad, específicamente en lo que se refiere a recursos obtenidos en fondos concursables.

Es importante señalar que la clasificación que se ha dado y el orden en el documento no dice relación a privilegiar una por sobre las otras.

7.1 AREA PRODUCTIVAS.

7.1.1 Consolidadas.

- **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.

- **Ingeniería, Recursos Marinos y Renovables.**

Teniendo en consideración la privilegiada ubicación y la gran potencialidad de estudio e investigación en estas áreas, se ha considerado como oportunidad tener en cuenta 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 de desarrollo, y para su Universidad regional potenciar el estudio y la investigación en particular de los recursos marinos e ingeniería de alimentos donde nuestra universidad ha desarrollado proyectos de relevancia los que seguirá potenciando y apoyando.

Complemento de esta área de desarrollo es la investigación en recursos renovables, donde los tratados de libre comercio permitirán el desarrollo de

proyectos en una amplia gama del conocimiento.

7.1.2 Emergentes.

- **Biología.**

En los últimos años, se han realizado considerables aportes que han revolucionado el pensamiento científico y la investigación. Nos encontramos en presencia de conocimientos e innovaciones tecnológicas basados en el análisis y entendimiento racional de la estructura y función de todos los genes y proteínas que forman parte de los diversos sistemas biológicos. Es en este contexto donde la Biología y Biología Molecular surgen como nuevos campos de investigación y desarrollo, cuyas aplicaciones empiezan a vislumbrarse en todos los ámbitos de la actividad humana relacionados con la Biología, Medicina, Farmacología, Ganadería, Agricultura, Silvicultura, Minería y Medio Ambiente.

La Biología ofrece una interesante posibilidad para dar mayor competitividad a diversos sectores productivos de nuestro país. La Universidad elaborará una estrategia para fortalecer el área de Biología (formar profesionales del área de salud, ingeniería para conformar equipo con los existentes)

- **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.

7.2 AREAS DE SERVICIO.

- **Educación.**

La Universidad tiene una larga y esforzada tradición en el ámbito educativo. Le asiste el convencimiento que la formación de educadores es uno de sus más valiosos aportes al desarrollo regional y del país. Se compromete así con las políticas de reforma educativa del Supremo Gobierno. Desarrollará docencia e investigación educativa como una actividad de excelencia académica e impondrá un sello distintivo en las carreras del área, fortaleciendo principios humanistas en éstas y en 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.

7.3 AREA TRANSVERSAL.

- **Medio Ambiente.**

Con la reciente inauguración del Centro “CREA”, producto de la adjudicación de un proyecto MECESUP, esta área ha dejado de ser incipiente, para convertirse en un potencial transversal para todas las carreras de la Universidad. 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.

JULIO 2005