



**DIRECCIÓN DE GESTIÓN Y ANÁLISIS INSTITUCIONAL**

**INFORME**

**EVALUACION AJUSTE PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO**

**2011 – 2012, AMPLIACIÓN 2014**

**AVANCE 2014**

**Reporte Elaborado por**

DIRECCIÓN DE GESTIÓN Y ANÁLISIS INSTITUCIONAL

ÁREA PLANIFICACIÓN

Mayo 2015

## CONTENIDO

RESUMEN EVALUACIÓN AJUSTE PDE 2011-2012, AMPLIADO (AVANCE 2013) .....	3
EVALUACIÓN DEL LINEAMIENTO N°1 “Desarrollo del que hacer académico con Calidad” .....	5
EVALUACIÓN DEL LINEAMIENTO N°2: “Gestión Institucional para el Aseguramiento de la Calidad” .....	15
EVALUACIÓN DEL LINEAMIENTO N°3 “Resguardar el equilibrio Económico Financiero de la Universidad” .....	22
EVALUACIÓN DEL LINEAMIENTO N°4 “Vinculación del que hacer académico con el desarrollo sustentable de la región” .....	25
ANEXO N°1.....	30
CUADRO SEGUIMIENTO INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO.....	30
ANEXO N°2.....	34
BASE DATOS PARA CONSTRUCCION DE INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO.....	34

## RESUMEN EVALUACIÓN AJUSTE PDE 2011-2012, AMPLIADO (AVANCE 2014)

La evaluación del avance 2014 del PDE Institucional se realiza sobre su ajuste realizado por el Comité de Gestión Estratégica y Directivos Superiores a fines del año 2010 y comprendió la actualización del FODA Institucional concluyendo la nueva base para el análisis de políticas y objetivos del PDE 2011-2012, con una ampliación hasta el 2014.

De lo anterior se revisaron 17 de políticas y 28 objetivos ajustándose a 15 políticas y 24 objetivos. La actualización de ellos procede en términos de mantener los cuatro Lineamientos Estratégicos y la priorización de programas o proyectos en reemplazo de los programas anuales operativos que eran realizados por las Facultades y Direcciones Superiores. Estos nuevos Programas son gestionados por las Direcciones Superiores los cuales se despliegan a las Facultades Académicas, con ello se pretende centrar la pertenencia de objetivos estratégico en la gestión de la Direcciones Superiores de la Universidad.

Finalmente el Ajuste del PDE 2011-2012, con ampliación hasta el 2014, adecua sus políticas (15) y objetivos (24) reduciendo el número de indicadores claves de desempeño a 32.

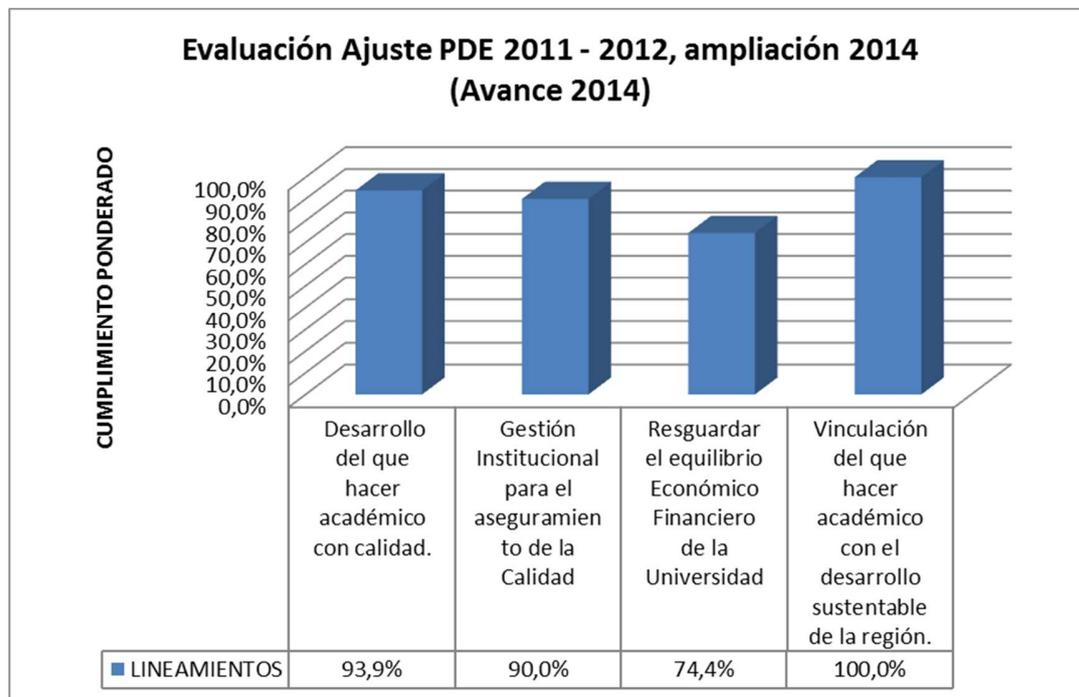
El cumplimiento del Ajuste del Plan de Desarrollo Estratégico de la Institución al término del año 2014 se logra en un 84.6%. Sin duda que la ejecución del PDE el año 2014 tuvo una pequeña disminución, en 1.2 puntos porcentuales respecto al año 2013, esto debido principalmente por la disminución de algunos indicadores; tales como:

- “Porcentaje de inversión real en infraestructura y equipamiento para los procesos misionales”, el cual tuvo una disminución debido a que aumento el total de inversión anual institucional.
- “Porcentaje de recursos adjudicados en proyectos estratégicos”, para este aumento el total montos solicitados pero se adjudicaron mucho menos que años anteriores.
- “Número de actividades artístico culturales realizadas por año”, disminuyó este indicador casi en un 50% respecto al año anterior.

**Tabla N°1 Resumen de Evaluación del Ajuste PDE 2011-2012, ampliación 2014 (Avance 2014)**

EVALUACION AJUSTE PDE INSTITUCIONAL 2011 - 2012, AMPLIACIÓN 2014 (AVANCE 2014)					
LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS					
LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS	1	2	3	4	TOTAL
		Desarrollo del que hacer académico con calidad.	Gestión Institucional para el aseguramiento de la Calidad	Resguardar el equilibrio Económico Financiero de la Universidad	Vinculación del que hacer académico con el desarrollo sustentable de la región.
Total Políticas	4	6	2	3	15
Total Objetivos	10	8	2	4	24
Total Indicadores	14	11	2	5	32
% Cumplimiento	93,9%	90,0%	74,4%	100,0%	92,0%
<b>CUMPLIMIENTO PONDERADO</b>					<b>92,0%</b>

**Gráfico N°1 Evaluación del Ajuste PDE 2011-2012, ampliación 2014 (Avance 2014)**



## **EVALUACIÓN DEL LINEAMIENTO N°1 “Desarrollo del que hacer académico con Calidad”**

**El lineamiento N°1 “Desarrollo del que hace académico con Calidad”** en el Ajuste del PDE 2011 – 2012, ampliación 2014 se evalúa sobre la base de cuatro políticas las cuales en su conjunto registraron al año 2014 un rendimiento ponderado de 93.9%.

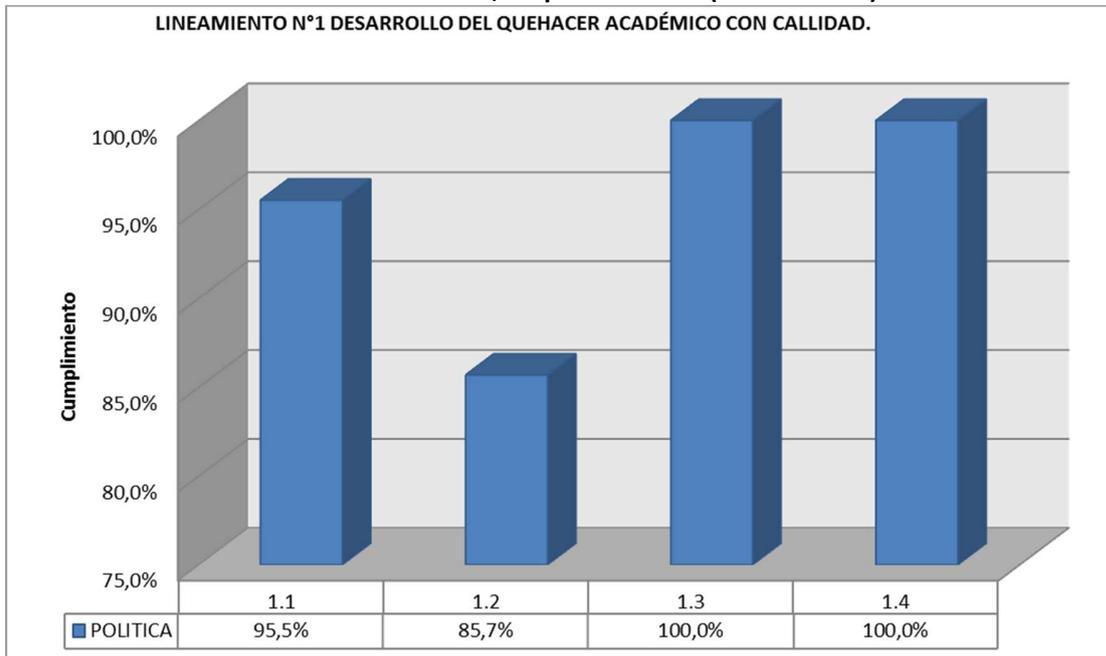
### **Políticas:**

- 1.1 La Universidad contará con los recursos y procesos que aseguren la calidad de los programas y títulos de pregrado ofrecidos por la institución. (Cumplimiento 95.5%)
- 1.2 La Universidad contará con los recursos y procesos que aseguren la calidad de los programas y títulos de pregrado ofrecidos por la institución. (Cumplimiento 85.7%)
- 1.3 La investigación, desarrollo e innovación que lleve a cabo la Universidad generará conocimiento, aporte a la docencia de pre y postgrado, y atención a los requerimientos y problemas tecnológicos del medio. (Cumplimiento 100%)
- 1.4 La Universidad fomentará el establecimiento de relaciones internacionales y nacionales apoyando las actividades de intercambio académico y estudiantil destinadas a potenciar el desarrollo académico y la formación profesional de sus estudiantes. (Cumplimiento 100%)

**Tabla N°2 Porcentaje de cumplimiento lineamiento estratégico N°1 del Ajuste PDE 2011-2012, ampliación 2014 (Avance 2014)**

Lineamiento N°1 Desarrollo del que hacer académico con calidad.					
POLITICAS	1.1	1.2	1.3	1.4	TOTAL
	La Universidad contará con los recursos y procesos que aseguren la calidad de los programas y títulos de pregrado ofrecidos por la institución.	La Universidad contará con los recursos y procesos que aseguren la calidad de los programas y títulos de pregrado ofrecidos por la institución.	La investigación, desarrollo e innovación que lleve a cabo la Universidad generará conocimiento, aporte a la docencia de pre y postgrado, y atención a los requerimientos y problemas tecnológicos del medio.	La Universidad fomentará el establecimiento de relaciones internacionales y nacionales apoyando las actividades de intercambio académico y estudiantil destinadas a potenciar el desarrollo académico y la formación profesional de sus estudiantes.	4
Total Objetivos	4	3	2	1	10
Total Indicadores	5	3	4	2	14
% de Logro de Política	95,5%	85,7%	100,0%	100,0%	93,9%
<b>CUMPLIMIENTO PONDERADO LINEAMIENTO 1</b>					<b>93,9%</b>

**Gráfico N°2 Porcentaje de cumplimiento objetivos lineamiento estratégico N°1 del Ajuste del PDE al 2011-2012, ampliación 2014 (Avance 2014)**



## DETALLE DE LA EVALUACIÓN DEL LINEAMIENTO N°1

**Política 1.1** La Universidad contará con los recursos y procesos que aseguren la calidad de los programas y títulos de pregrado ofrecidos por la institución.

**Objetivo A.** Contar con una política educativa que establezca los lineamientos de la docencia de la Institución.

### Indicador:

**N°1.- Porcentaje de avance en la implementación del Proyecto Educativo. Cumplimiento: 100%**

### Análisis:

La implementación del Proyecto Educativo tiene un porcentaje de avance al 2013 de 95%, cuyo cumplimiento es de 100%, ya que se consideró como meta 50% de implementación.

La implementación del Proyecto Educativo en el año 2014 ha sido significativo, producto del Convenio de Desempeño “Armonización Curricular para el Aseguramiento de la Calidad de la Oferta Educativa de la Universidad de Antofagasta” y de iniciativas previas que se han ido mejorando continuamente. Una síntesis de los logros se destaca a continuación:

- Durante el año 2014 fueron 17 las carreras que rediseñaron sus planes de estudio con las orientaciones del modelo curricular basado en resultados de aprendizaje y demostración de competencias, e implementaron el Sistema de Créditos Transferibles.
- Se realizó la medición de carga efectiva para el Sistema de Créditos Transferibles, a 10 carreras rediseñadas.
- Durante el año 2014 se elaboraron los documentos de apoyo al diseño e implementación de nuevos Planes de Estudio.
- Los resultados del Proceso Formativo, se dieron en un contexto de trabajo coordinado y colaborativo entre las distintas instancia de apoyo a la docencia y al estudiante. El trabajo del Centro de Innovación y Desarrollo Curricular, CIDEK, El Centro de Nivelación Académica, CENA, El Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo (PACE), todos dependientes de la Dirección de docencia, hicieron una contribución efectiva para el logro de los objetivos.

**Objetivo B.** Disponer de mecanismos de aseguramiento de la calidad para los procesos de diseño, provisión y revisión de carreras y programas de pregrado.

**Indicador:**

**Nº2.- Porcentaje de carreras de pregrado regular acreditadas .Cumplimiento: 100%**

**Análisis:**

Se estableció que para el año 2010 la institución, fijaría como línea base 10 carreras acreditadas de 35 acreditables, esto es un porcentaje del 29%. Según esto la meta fue cumplida en un 100%, ya que al año 2014 se tiene un 60% de carreras acreditadas, es decir, 18 carreras acreditadas de 30 acreditables.

**Objetivo C.** Dotar a las carreras de pregrado con académicos docentes que posean las capacidades necesarias para asegurar la calidad en la formación de profesionales.

**Indicador:**

**Nº3.- Porcentaje de académicos de Jornada Completa con competencias docentes adquiridas. Cumplimiento 100%**

**Análisis:**

Se definió como meta el 50% de los académicos JC capacitados en competencias docentes y al año 2014 se alcanzó el 74%, debido a que concluyó la segunda versión del Diplomado de docencia Universitaria; con un total de 334 horas terminaron con éxito 31 académicos de diferentes Facultades, como producto de su aprendizaje, elaboraron la guía de aprendizaje de sus asignaturas. Finalizó el Master en docencia para profesorado universitario 2013-2014, en convenio con la Universidad de Barcelona, fueron 27 académicos que mejoraron sus competencias pedagógicas para contribuir efectivamente al Proyecto Educativo. La participación de 204 académicos en jornadas sensibilización y socialización del proceso de innovación, ha contribuido en la internalización de las orientaciones del modelo curricular basado en resultados de aprendizaje y demostración de competencias. Se destaca la especialización de seis médicos mediante becas otorgadas por la Corporación Cultural de la Universidad para el fortalecimiento de la carrera y el desarrollo del proyecto de Hospital Clínico Universitario. Adicionalmente se otorgaron cuatro becas de posgrado en el exterior en áreas estratégicas para la Universidad

**Objetivo D.** Contar con procesos institucionales que reduzcan la deserción, mejoren la permanencia de sus estudiantes y potencien las condiciones de éxito profesional de sus egresados.

**Indicador:**

**Nº4. Porcentaje de retención institucional de alumnos de 1er año. Cumplimiento 95%.**

**Análisis:**

La meta para el año 2014 establece que el porcentaje de retención institucional de alumnos de primer año sería de un 85%, para este año 2013 se obtuvo un 81% dato que bajó 4 puntos porcentuales respecto al año 2012 y nos da un 95% de cumplimiento.

Las principales acciones desarrolladas en este ámbito son:

- Se realizó el proceso de diagnóstico de los estudiantes de 1° año y fueron entregados los resultados a Jefes de Carrera y Secretarios Docentes
- Se implementa en 2014 un nuevo modelo de sistema de tutorías y ayudantías.

**Indicador:**

**Nº5.- Porcentaje de titulación oportuna. Cumplimiento 87%**

**Análisis:**

La meta para el 2014 establece que la tasa de titulación oportuna sería de un 25% lográndose al año 2013, 22% lo que representa un cumplimiento de un 87%. El indicador no ha mejorado desde el año 2011, dado que de una titulación de 1.270 sólo 276 alumnos lo logran en tiempo oportuno. Esto mejorará cuando se logre implementar el proyecto educativo no obstante sus resultados son de largo plazo.

**Política 1.2** La institución fortalecerá sus programas de postgrado académicos y profesionales, teniendo en cuenta los procesos de articulación para sus programas de pregrado.

**Objetivo A.** Aumentar el número de programas de postgrado académicos acreditados.

**Indicador:**

**N°6. Porcentaje de programas de postgrado acreditados. Cumplimiento 100%**

**Análisis:**

La meta al año 2014 es de 52% y al año 2013 se obtuvo un 58% de programas de postgrados acreditados, cumplimiento en un 100% la meta. Y se tiene lo siguiente:

- Se acreditaron por 2 años, dos Magister: Ciencias Sociales y Ecología de Sistemas Acuáticos. Se re-acreditó por 4 años el Doctorado en Sistemas Marinos Costeros.
- Se reformularon los Magister en Ingeniería y Tecnología de Materiales y Salud Pública que este año serán ofertados.
- Han acreditado sus académicos el 64 % de los programas de postgrado.
- Se finalizó la difusión del SGC.

**Objetivo B.** Crear y alinear los programas de postgrados a las áreas de interés y relevancia regional.

**Indicador:**

**N°7. Porcentaje anual acumulado de aumento en la oferta de programas de postgrado de interés regional. Cumplimiento 100%**

**Análisis:**

La meta establece que para el 2014 el 30% de la oferta académica de programas de postgrado estaría vinculado al desarrollo regional. Al 2013 la oferta de programas de postgrados está en un 58%, lo cual tiene un 100% de cumplimiento respecto a la meta. En el año 2013 se realizaron las siguientes actividades:

- Se presentó el Magister en Gestión de Proyectos el que fue revisado y devuelto pues venía con muchas falencias. Sigue el proceso y se espera una versión corregida.
- Odontología está trabajando ofreciendo a través de la U de Chile la Especialidad.

**Objetivo C.** Mejorar la tasa de retención institucional de estudiantes de postgrado.

**Indicador:**

**N°8. Porcentaje de retención institucional de alumnos de 1er año de postgrado. Cumplimiento 61%**

**Análisis:**

La meta establece que para el año 2014 el porcentaje de retención de alumnos de primer año de postgrado sería de un 80%. Sin embargo este indicador está bajo la línea base (70%), registrándose un 49% de retención, porcentaje más bajo que el del año 2012, no obstante, se realizaron las siguientes actividades:

- El año 2013 fueron entregadas becas en forma regular
- Se realizó el Censo de postgrado y se está en etapa de redacción de documento para darlo a conocer.

**Política 1.3** La investigación, desarrollo e innovación que lleve a cabo la Universidad generará conocimiento, aporte a la docencia de pre y postgrado, y atención a los requerimientos y problemas tecnológicos del medio.

**Objetivo A.** Potenciar líneas de investigación emergentes declaradas en la misión.

**Indicador:**

**N°9 Número de proyectos presentados a fondos concursables internos y externos en líneas emergentes. Cumplimiento: 100%**

**Análisis:**

Se estableció como meta para el año 2014 disponer de al menos 7 proyectos presentados a fondos concursables en líneas emergentes. La meta fue ampliamente lograda este 2013 con la presentación de 66 proyectos. Esto se ha logrado con:

- La realización de un análisis de las líneas emergentes y se está próximo a sacar un documento oficial que reconozca las líneas emergentes de investigación de la Universidad.
- El portafolio de fondos concursables, ha sido sistematizado, y se encuentra abierto al público en el website de la Universidad (página de la DGI).
- El listado de académicos investigadores se ha desarrollado por parte de la DGI, pero debido a no existir una definición formal de este concepto en el instrumental legal de la universidad, se debió asimilar a aquellos académicos que poseen proyectos vigentes, y por ende dicho listado posee una muy alta

rotación según las postulaciones y el término de los proyectos que son muy variables en el tiempo.

**Indicador:**

**N°10. Número de artículos publicados sobre áreas de desarrollo emergentes en revistas con comité editor. Cumplimiento: 100%**

**Análisis:**

Se estableció como meta para el 2014 disponer al menos de 7 publicaciones en áreas de desarrollo emergente, para el año 2013 se publicaron 62, lo cual dispone un cumplimiento del 100%.

**Objetivo B.** Mejorar la productividad académica de la institución, orientada al fortalecimiento de las líneas de investigación, desarrollo e innovación, en las áreas consolidadas definidas por la misión.

**Indicador:**

**N°11. Promedio anual de proyectos en ejecución con financiamiento externo por académico jornada completa con grado. Cumplimiento: 100%**

**Análisis:**

Se estableció como meta para el 2014 que el promedio anual de proyectos con financiamiento externo por académico jornada completa con grado sería al menos de 0.4, para el año 2013 se logra un promedio de 0.6 proyecto por académico jornada completa con grado, debido a que se realizaron todas las actividades como:

- Se han materializado diversas acciones tendientes a cumplir con esta actividad, realizándose talleres para los investigadores y alumnos de postgrado, como por ejemplo “Uso de Bases de Datos Bibliográficas”, o el “Concurso de Semilleros de Investigación” que operarán desde el primer semestre del 2014, entre otros. Particularmente se ha iniciado el segundo semestre del 2013, una vinculación directa con la dirección de la Biblioteca de la Universidad, materializándose reuniones tendientes a buscar caminos comunes para acercar, difundir y sacar el mayor uso posible por parte de los investigadores y alumnos de postgrado de todas las oportunidades que entrega la Biblioteca como complemento a la investigación. Incluso dentro de esta relación, se está gestionando la posible compra de nuevas bases de datos electrónicas que apoyen el trabajo de búsqueda bibliográfica para los investigadores y la gestión de la DGI.
- Se desarrollaron talleres y charlas inductivas de capacitación/difusión sobre las líneas de financiamiento y concursos de CONICYT y CORFO, donde se invitó a los diferentes grupos de investigación, según las pertinencias de los

concursos existentes. Además, se realizó un Seminario de los Fondos FIC-R con el Gore de Antofagasta, donde además de las exposiciones de los proyectos y experiencias exitosas, el Gore expuso sobre los intereses de la Región en materia de necesidades de investigación y transferencia para las Pymes y comunidad en general.

- En este marco, también se debe enunciar que en el ámbito de la difusión se realizó una muestra pública denominada “Feria de proyectos FIC-R materializados por la Universidad de Antofagasta”, la cual se llevó a cabo en calle Prat del centro de la ciudad e Antofagasta y contando con alta afluencia de público.
- Pese a algunos movimientos en la dirección de INCUBA2-Antofagasta, la Dirección de Gestión de la Investigación ha estado gestionando mecanismos de vinculación y gestión coordinada con INCUBA2, logrando a la fecha el desarrollo de Planes de Negocio para proyectos de investigación del concurso VIU del Conicyt.

**Indicador:**

**N° 12. Promedio anual de publicaciones ISI y SciELO por académico jornada completa con grado. Cumplimiento 100%**

**Análisis:**

Se estableció como meta para el 2014 que el promedio anual de publicaciones ISI y SciELO por académico jornada completa con grado sería al menos de 0.43, para el 2013 se obtiene un promedio de 0.54, el cual se cumple en un 100%

**Política 1.4** La Universidad fomentará el establecimiento de relaciones internacionales y nacionales apoyando las actividades de intercambio académico y estudiantil destinadas a potenciar el desarrollo académico y la formación profesional de sus estudiantes.

**Objetivo A.** Fortalecer el intercambio académico y estudiantil.

**Indicador:**

**N° 13.- Número de pasantías académicas. Cumplimiento 100%**

**Análisis:**

La meta para el 2014 es realizar 10 pasantía Académicas. Para el año 2013 se cumplió el 100% con 81 pasantías. Esto se logra ya que en el periodo en observación se han revisado los convenios, se mantienen actualizados y se renuevan los que se consideran pertinentes

**Indicador:**

**N° 14.- Número de pasantías Estudiantiles. Cumplimiento 100%**

La meta para el 2014 es realizar 10 pasantía Estudiantiles. Para este año 2013 se realizaron 22 actividades de intercambio académico y pasantías a universidades internacionales, lo cual nos reporta un 100% de cumplimiento, lo cual se logró debido a:

- Se ha aumentado el número de estudiantes entrantes y salientes de pregrado
- Pertenecer al Programa Alianza de Pacífico, que permite el intercambio de estudiantes de pregrado.
- Se aumentó el número de becas que otorga el Banco Santander

## EVALUACIÓN DEL LINEAMIENTO N°2: “Gestión Institucional para el Aseguramiento de la Calidad”

El lineamiento N°2 “Gestión Institucional para el Aseguramiento de la Calidad” en el Ajuste del PDE 2011-2012, con ampliación hasta el 2014, se evalúa sobre la base de seis políticas las cuales en su conjunto registraron al año 2013 un rendimiento ponderado de 76.8%.

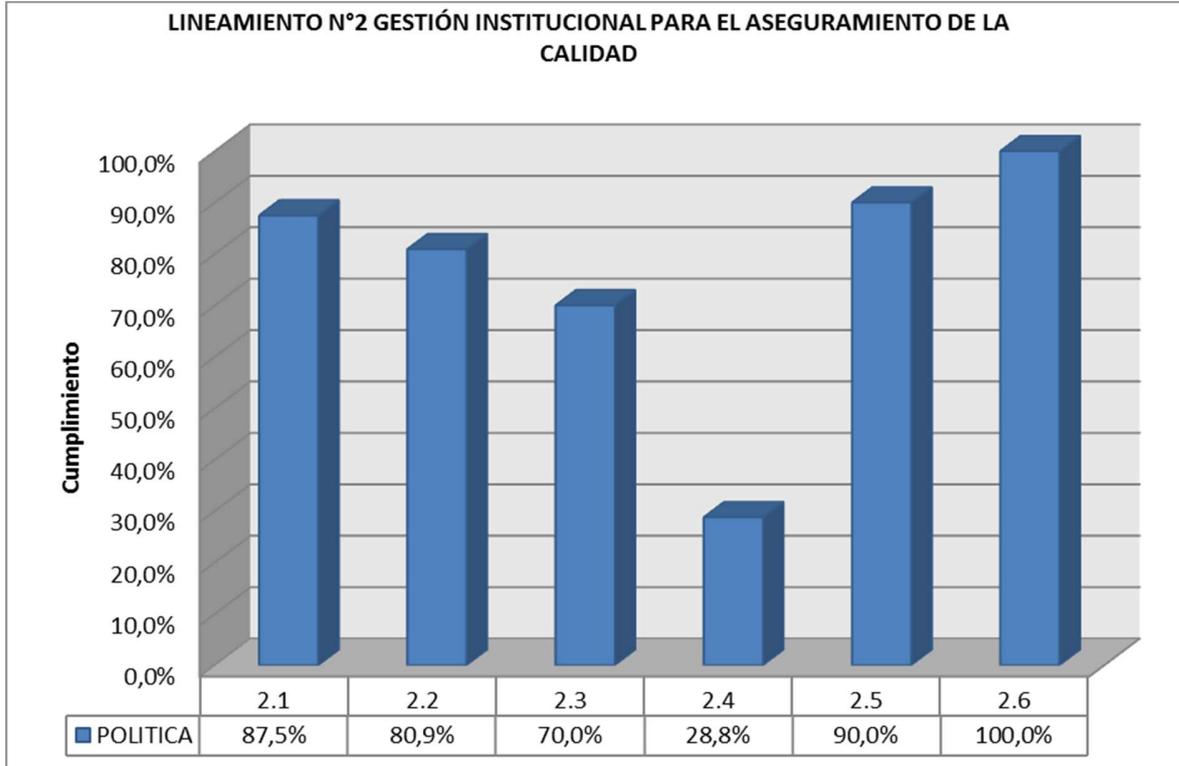
### Políticas:

- 2.1 El Plan de Desarrollo Estratégico se mantendrá permanentemente vigente, incorporando los cambios que emerjan de su entorno, para asegurar la sustentabilidad y calidad de la estrategia de la institución. (Cumplimiento 87.5%)
- 2.2 Los miembros de la comunidad universitaria asumirán el compromiso con la calidad, y adquirirán una cultura de responsabilidad social con su institución, región y país. (Cumplimiento 80.9%)
- 2.3 Las actividades de perfeccionamiento, actualización y desarrollo de competencias laborales de los funcionarios académicos y no académicos de la institución, serán de preocupación permanente de la Universidad para asegurar el quehacer con calidad. (Cumplimiento 70%)
- 2.4 La gestión de la infraestructura, bienes físicos y recursos didácticos resguardarán la calidad del quehacer académico. (Cumplimiento 28.8%)
- 2.5 Los sistemas de información de la Institución proveerán información oportuna y adecuada, tanto interna como externa para respaldar la toma de decisiones estratégicas y operativas. (Cumplimiento 90%)
- 2.6 La Universidad promoverá y fortalecerá la calidad de vida universitaria de sus estudiantes, considerando su rendimiento, condición socioeconómica y cultural. (Cumplimiento 100%)

**Tabla N°3 Porcentaje de cumplimiento lineamiento estratégico N°2 del PDE 2011 - 2014 (Avance 2013)**

Lineamiento N°2 Gestión Institucional para el Aseguramiento de la Calidad.								
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	TOTAL	
<b>POLITICAS</b>	El Plan de Desarrollo Estratégico se mantendrá permanentemente vigente, incorporando los cambios que emerjan de su entorno, para asegurar la sustentabilidad y calidad de la estrategia de la institución.	Los miembros de la comunidad universitaria asumirán el compromiso con la calidad, y adquirirán una cultura de responsabilidad social con su institución, región y país.	Las actividades de perfeccionamiento, actualización y desarrollo de competencias laborales de los funcionarios académicos y no académicos de la institución, serán de preocupación permanente de la Universidad para asegurar el quehacer con calidad.	La gestión de la infraestructura, bienes físicos y recursos didácticos resguardarán la calidad del quehacer académico.	Los sistemas de información de la Institución proveerán información oportuna y adecuada, tanto interna como externa para respaldar la toma de decisiones estratégicas y operativas.	La Universidad promoverá y fortalecerá la calidad de vida universitaria de sus estudiantes, considerando su rendimiento, condición socioeconómica y cultural.		6
Total Objetivos	2	1	2	1	1	1	8	
Total Indicadores	2	2	4	1	1	1	11	
% de Logro de Política	87,5%	80,9%	70,0%	28,8%	90,0%	100,0%	76,8%	
<b>CUMPLIMIENTO PONDERADO LINEAMIENTO 2</b>							<b>76,8%</b>	

**Gráfico N°3 Porcentaje de cumplimiento lineamiento estratégico N°2 del PDE 2011 - 2014 (Avance 2013)**



## DETALLE DE LA EVALUACIÓN DEL LINEAMIENTO N°2

**Política 2.1** El Plan de Desarrollo Institucional se mantendrá permanentemente vigente, incorporando los cambios que emerjan de su entorno, para asegurar la sustentabilidad y calidad de la estrategia de la Institución.

**Objetivo A.** Identificar y priorizar los sectores externos que influyen en el desarrollo de la organización y establecer el campo de acción que tiene la Universidad respecto de los sectores identificados.

### Indicador:

**N°15.- Modelo de Análisis del Entorno. Cumplimiento 100%**

#### Análisis:

La meta para el 2014 es disponer del diseño, documentación e implementación del Modelo del Análisis del Entorno, se logró el Diseño y documentación de factores críticos del entorno en donde focalizar los esfuerzos de vinculación de la institución.

**Objetivo B.** Contar con una estructura organizacional consistente con el Plan de Desarrollo Estratégico.

### Indicador:

**N°16.- Porcentaje de implementación nueva estructura organizacional. Cumplimiento 75%**

#### Análisis:

La meta para el año 2014 es disponer de un 80% de la nueva estructura de la Institución. Para el año 2013 se tiene de un 60% de implementación de la nueva estructura organizacional

**Política 2.2** Los miembros de la Comunidad Universitaria asumirán el compromiso con la calidad, y adquirirán una cultura de responsabilidad social con su Institución, región y país.

**Objetivo A.** Resguardar y asegurar la eficiencia en la gestión institucional, para generar una cultura institucional de compromiso con los resultados y la calidad.

**Indicador:**

**N°17.- Porcentaje de procesos críticos normalizados. Cumplimiento de 82%**

**Análisis:**

La meta para el 2014 es disponer de un 100% los procesos críticos normalizados, para este 2013 se tiene un 82% de cumplimiento, lo que significa que se han intervenido para su normalización 14 de los 17 procesos críticos, los cuales son; Planificación, Control de Gestión, Registro Curricular, Formación de Pregrado, Enseñanza Aprendizaje, Títulos y Grados, Ex Alumnos, Formación de Postgrado, Abastecimiento, Biblioteca, DDE, Administración del Campus, Gestión de Personal, Gestión Informática.

**Indicador:**

**N°18.- Porcentaje de satisfacción de los usuarios de los procesos críticos. Cumplimiento 80%**

**Análisis:**

La meta para el 2014 considera un porcentaje de satisfacción de usuarios de procesos críticos de un 80%. Esta el año 2013 fue de un 64%. En este contexto las unidades que consideraron encuestas de satisfacción al cliente fueron, las de los procesos críticos; Biblioteca, DDE, Planificación, Gestión de Informática.

**Política 2.3** Las actividades de perfeccionamiento, actualización y desarrollo de competencias laborales de los funcionarios académicos y no académicos de la institución, serán de preocupación permanente de la Universidad para asegurar el quehacer con calidad.

**Objetivo A.** Fortalecer la gestión de recursos humanos para garantizar un quehacer con calidad.

**Indicador:**

**N°19.- Medición del clima organizacional de la Institución. Cumplimiento: 80%**

**Análisis:**

La meta para el 2014 es lograr a través de una medición del Clima Laboral, un 75% de grado de satisfacción del funcionario con su institución. Al respecto, la medición del Clima Laboral se aplicó el año 2012 lográndose un 60% de grado de Satisfacción. El grado de cumplimiento es entonces de un 80%. Se formuló un Plan de Mejora a partir de los resultados de la medición del clima, el cual está siendo abordado por la Dirección de Personal y Administración de Campus. Para este año 2013 analizado no hubo actividades asociadas al clima organizacional.

**Objetivo B.** Fortalecer las capacidades del personal de la UA para desarrollar los diferentes procesos que lleva a cabo la institución.

**Indicador:**

**N° 20. Porcentaje de académicos jornada completa con postgrado. Cumplimiento 100%**

**Análisis:**

La meta establece que para el año 2014 el porcentaje de académicos jornada completa con postgrado será de 70%. Lo cual, para este año 2013 se cuenta con el 75% de los académicos JC con postgrado, se cumplió en un 100%. Se ha continuado el apoyo a perfeccionamiento de académicos y eso continuará el año 2014. Se cuenta con los recursos para ello.

**Indicador:**

**N°21.- Porcentaje de Directivos capacitados en habilidades directivas. Cumplimiento: 0%**

**Análisis:**

La meta para el 2014 es disponer de un 100% de los cargos Directivos con cursos en competencias de gestión y habilidades directivas. Esto no se desarrolló por diferentes circunstancias que pasaron en la Universidad y la Dirección de Personal y Administración de Campus.

**Indicador:**

**N°22.- Porcentaje de funcionarios no académicos de jornada completa con cursos de capacitación en su área en el año. Cumplimiento: 100%**

**Análisis:**

La meta para el 2014 es disponer de un 35% de los funcionarios no académicos con cursos de capacitación en áreas de su competencia. Para este año 2013 se obtiene un cumplimiento de 100%, ya que el 80% de los funcionarios no académicos de jornada completa fueron capacitados. Para esto el programa de capacitación del personal no académico se renueva anualmente, dando pleno cumplimiento el año 2013, actualmente se define la planificación año 2014 la cual se implementara con la OTEC Cámara Chilena de la Construcción.

**Política 2.4** La gestión de la infraestructura, bienes físicos y recursos didácticos resguardarán la calidad del quehacer académico.

**Objetivo A.** Disponer de infraestructura, bienes físicos y recursos didácticos acordes a los requerimientos vigentes, para prestar servicios actualizados y de calidad.

**Indicador:**

**N°23.- Porcentaje de inversión real en infraestructura y equipamiento para los procesos misionales: Cumplimiento 29%.**

**Análisis:**

La meta para el año 2014 era disponer de una inversión real en infraestructura y equipamiento para la docencia, investigación y extensión de un 70%. El año 2013 esta inversión fue de 1148 millones de pesos con una proporción de la inversión real de 20% de ello.

**Política 2.5** Los sistemas de información de la institución proveerán información oportuna y adecuada, tanto interna como externa para respaldar la toma de decisiones estratégicas y operativas.

**Objetivo A.** Contar con adecuados sistemas de información académicos y administrativos que capturen, procesen datos internos y externos, y entreguen oportunamente información para sustentar la toma de decisiones.

**Indicador:**

**N°24.- Porcentaje de implementación del ERP Universitario. Cumplimiento: 90%.**

**Análisis:**

La meta al 2014 es disponer del 100% de implementación del ERP universitario al respecto. Al año 2013 se tiene un 90% de avance en la implementación.

A nivel de los requisitos administrativos – financieros se identificaron las actividades que requieren cambios a nivel de la operación modelada en el sistema e-Delfos y se definió un cronograma para atender algunas solicitudes de corto plazo.

Se instaló la actividad de soporte de la operación de e-Delfos actualmente ejecutada por los Departamentos de Sistemas y TIC.

Se definió un plan para el levantamiento de requisitos del ERP Académico, se obtuvo financiamiento a través del proyecto de Armonización Curricular para mejorar la infraestructura de hardware e instalar el área de inteligencia de negocios y se determinaron un conjunto de aplicaciones de código abierto que pueden ser utilizadas para actualizar la plataforma de sistemas en el área académica.

**Política 2.6** La Universidad promoverá y fortalecerá la calidad de vida universitaria de sus estudiantes, considerando su rendimiento, condición socioeconómica y cultural.

**Objetivo A.** Fortalecer la vida universitaria, afianzando espacios y servicios de calidad para los estudiantes de la Institución.

**Indicador:**

**N°25.- Gasto promedio anual en servicios estudiantiles por alumno (M\$).Cumplimiento 100%.**

**Análisis:**

La meta para el 2014 es disponer de un gasto promedio por alumnos en servicios estudiantiles de 170 millones de pesos. Esto considera el costo total de todos los servicios entregados a los estudiantes más la beca de alimentación, no incluye beneficios de aranceles de matrícula. En este contexto la meta el año 2013 se cumplió en un 100% registrando la Institución un gasto promedio anual por alumno de 187 mil pesos.

**EVALUACIÓN DEL LINEAMIENTO N°3 “Resguardar el equilibrio Económico Financiero de la Universidad”**

El lineamiento N°3 “Resguardar el equilibrio Económico Financiero de la Universidad” en el Ajuste del PDE 2011-2014 se evalúa sobre la base de dos políticas las cuales en su conjunto registraron al año 2013 un rendimiento ponderado de 48%

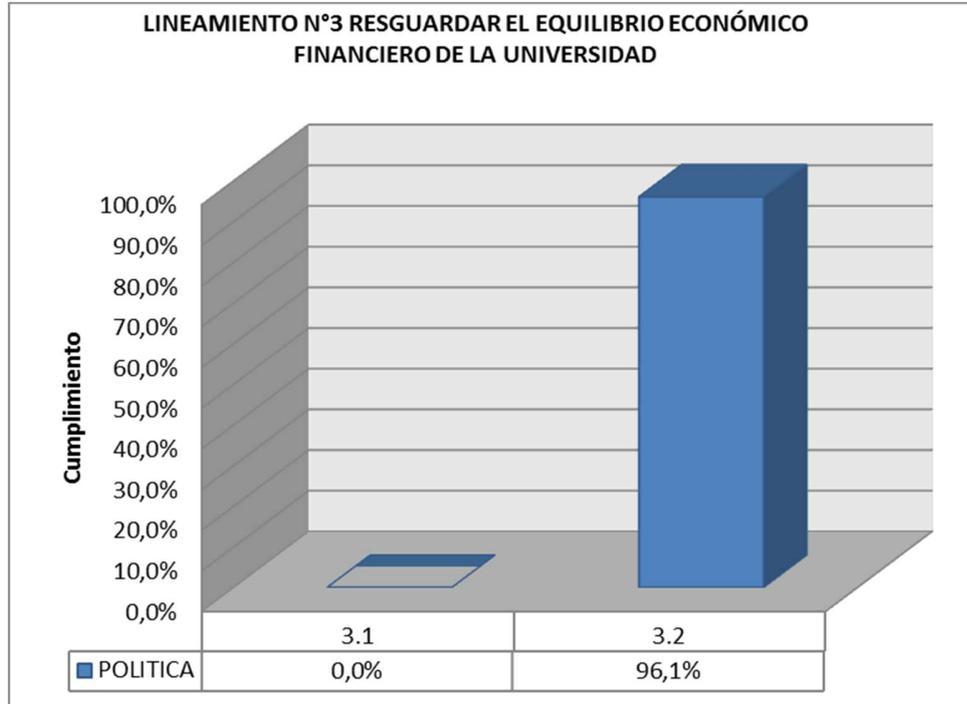
**Políticas:**

- 3.1 Los programas académicos de pregrado, post título y postgrado tenderán a alcanzar su sustentabilidad económica y financiera, excepto aquellos que sean calificados como rentables socialmente. (Cumplimiento 0%)
  
- 3.2 La Universidad fortalecerá la formulación y evaluación de proyectos institucionales para ser presentadas a diferentes fuentes de financiamiento. (Cumplimiento 96.1%)

**Tabla N°4 Porcentaje de cumplimiento lineamiento estratégico N°3 del Ajuste PDE 2011-2012, ampliación 2014 (Avance 2013)**

<b>Lineamiento N°3 Resguardar el equilibrio económico financiero de la Unviersidad.</b>			
	<b>3.1</b>	<b>3.2</b>	<b>TOTAL</b>
<b>POLITICAS</b>	Los programas académicos de pregrado, post título y postgrado tenderán a alcanzar su sustentabilidad económica y financiera, excepto aquellos que sean calificados como rentables socialmente.	La Universidad fortalecerá la formulación y evaluación de proyectos institucionales para ser presentadas a diferentes fuentes de financiamiento.	2
Total Objetivos	1	1	2
Total Indicadores	1	1	2
% de Logro de Política	0,0%	96,1%	48,0%
<b>CUMPLIMIENTO PONDERADO LINEAMIENTO 3</b>			<b>48,0%</b>

**Gráfico N°4 Porcentaje de cumplimiento lineamiento estratégico N°3 del  
Ajuste PDE 2011-2012, ampliación 2014 (Avance 2013)**



### DETALLE DE LA EVALUACIÓN DEL LINEAMIENTO N°3

**Política 3.1** Los programas académicos de pregrado, post título y postgrado tenderán a alcanzar su sustentabilidad económica y financiera, excepto aquellos que sean calificados como rentables económica y socialmente.

**Objetivo A.** Desarrollar un sistema que permita evaluar económicamente los programas y carreras vigentes y nuevas de la Universidad.

**Indicador:**

**N°26.- Porcentaje de carreras o programas sometidos a estudio de costo.**

**Cumplimiento: 0%**

**Análisis:**

La meta para el 2014 es disponer estudios económicos y optimización de sus costos de operación, en el 14% de las carreras de pregrado de la Universidad bajo la modalidad de proyecto. En este sentido el año 2013 la Dirección de Gestión y Análisis Institucional no realizó ningún estudio económico con optimización de sus costos de operación.

**Política 3.2** La Universidad fortalecerá la formulación y evaluación de proyectos institucionales para ser presentadas a diferentes fuentes de financiamiento.

**Objetivo A.** Promover, apoyar y potenciar la formulación de proyectos institucionales con el fin de contribuir al desarrollo de la Universidad.

**Indicador:**

**N°27.- Porcentajes de recursos adjudicados en proyectos estratégicos. Cumplimiento 96%.**

**Análisis:**

La meta para el 2014 era captar un 50% de los recursos que la Institución postula en Proyectos Estratégicos. Para el año 2013 se obtuvo un 48% debido a que se solicitaron 5034 millones de pesos y se adjudicaron 2418 millones de pesos.

**EVALUACIÓN DEL LINEAMIENTO N°4 “Vinculación del que hacer académico con el desarrollo sustentable de la región”**

El lineamiento N°4 “Vinculación del que hacer académico con el desarrollo sustentable de la región” en el Ajuste del PDE 2011-2012, ampliación 2014 se evalúa sobre la base de tres políticas las cuales en su conjunto registraron al año 2013 un rendimiento ponderado de 93.3%.

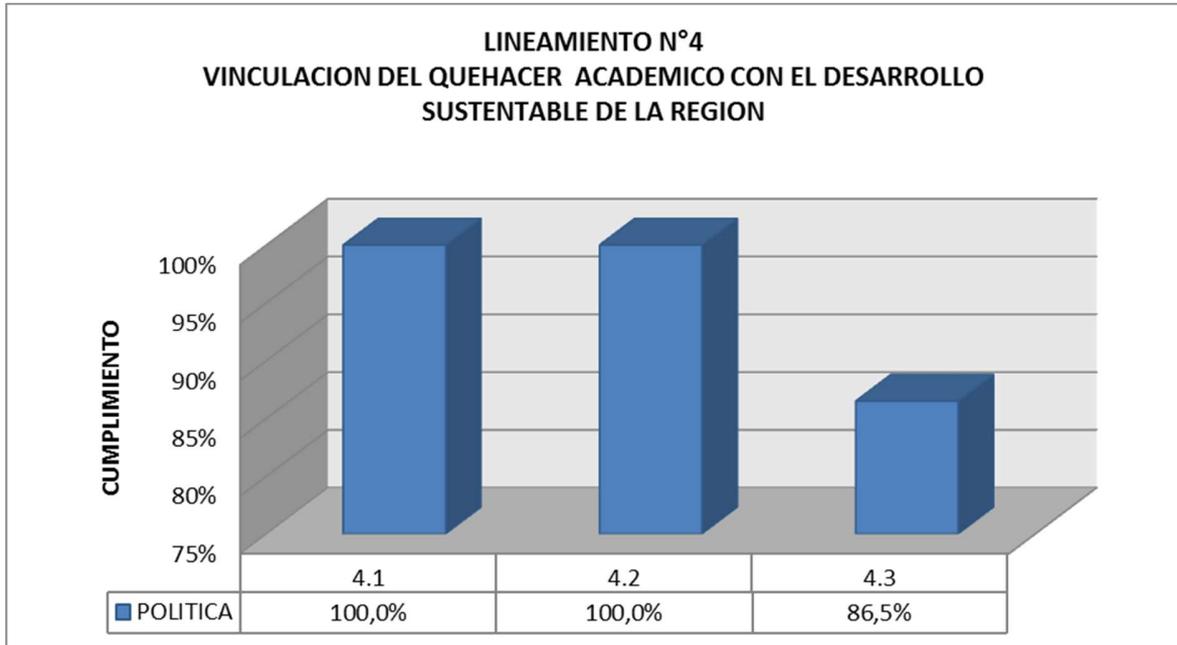
**Políticas:**

- 4.1 La Universidad se involucrará en el desarrollo sustentable de la región a través de la creación de conocimiento, investigación aplicada, transferencia tecnológica, entre otros. (Cumplimiento 100%)
- 4.2 La Universidad evaluará sus procesos formativos por medio de sus titulados y empleadores, para determinar si constituyen un aporte al desarrollo sustentable de la región y el país. (Cumplimiento 100%)
- 4.3 La Universidad realizará un aporte efectivo a la calidad de vida de los habitantes de la región y de la macro zona de integración, mediante el desarrollo de actividades de extensión. (Cumplimiento 86.5%)

**Tabla N°5 Porcentaje de cumplimiento lineamiento estratégico N°4 del Ajuste PDE 2011–2012, ampliación 2014 (Avance 2013)**

Lineamiento N°4 Vinculación del que hacer académico con el desarrollo sustentable de la región.				
POLITICAS	4.1	4.2	4.3	TOTAL
		La Universidad se involucrará en el desarrollo sustentable de la región a través de la creación de conocimiento, investigación aplicada, transferencia tecnológica, entre otros.	La Universidad evaluará sus procesos formativos por medio de sus titulados y empleadores, para determinar si constituyen un aporte al desarrollo sustentable de la región y el país.	La Universidad realizará un aporte efectivo a la calidad de vida de los habitantes de la región y de la macro zona de integración, mediante el desarrollo de actividades de extensión.
Total Objetivos	1	1	2	4
Total Indicadores	1	2	2	5
% de Logro de Política	100,0%	100,0%	86,5%	93,3%
<b>CUMPLIMIENTO PONDERADO LINEAMIENTO 4</b>				<b>93,3%</b>

**Gráfico N°5 Porcentaje de cumplimiento lineamiento estratégico N°4 del Ajuste PDE 2011–2012, ampliación 2014 (Avance 2013)**



**DETALLE DE LA EVALUACIÓN DEL LINEAMIENTO N°4**

**Política 4.1** La Universidad se involucrará en el desarrollo sustentable de la región a través de la creación de conocimiento, investigación aplicada, transferencia tecnológica, entre otros.

**Objetivo A.** Incrementar la relación de la Universidad con el sector productivo y social en intereses de desarrollo común.

**Indicador:**

**28. Número de actividades realizadas con Empresas e Instituciones Públicas y Privadas (acumulativas).Cumplimiento: 100%**

**Análisis:**

Se estableció como meta para el año 2014, un número de actividades realizadas con Empresas e Instituciones Públicas de 45. El indicador para el 2013, sobrepasó lo esperado realizándose acumulativamente 219 actividades con empresas e instituciones públicas

**Política 4.2** La Universidad evaluará sus procesos formativos por medio de sus titulados y empleadores, para determinar si constituyen un aporte al desarrollo sustentable de la región y el país.

**Objetivo A.** Crear un sistema permanente de vinculación entre la Universidad, titulados y empleadores.

**Indicador:**

**N°29.-Porcentaje de titulados activamente vinculados con la Universidad. Cumplimiento: 100%**

**Análisis:**

La meta para el 2014 es lograr una vinculación efectiva con egresados de un 20%. Esto al año 2011 se cumple en un 100% dado que se logra vincular activamente a un 26% de los alumnos egresados de la Institución, para este año 2013 aumenta a un 50%, esto debido a las actividades de vinculación realizadas por el Centro de Vinculación y Seguimiento de egresados, como; creación de base de datos, talleres, cursos, otros.

**Indicador:**

**30. Porcentaje de Empleadores activamente vinculados con la Universidad. Cumplimiento: 100%**

**Análisis:**

La meta para el 2014 es lograr una vinculación efectiva con empleadores de un 30% no obstante al año 2013 los registros indican que se alcanzó la meta teniendo un cumplimiento del 100%, para esto se obtuvo un 81.6% de empleadores que se vinculan activamente con la Universidad. Esto se consiguió bajo la gestión que realiza el Centro de Vinculación y Seguimiento de Egresados creado en octubre del 2012, el Programa de Vinculación Empresas y los convenios que firma la Escuela de Postgrado, sobre la base de datos de 131 empleadores que posee la Universidad.

**Política 4.3** La Universidad realizará un aporte efectivo a la calidad de vida de los habitantes de la región y de la macro zona de integración, mediante el desarrollo de actividades de extensión.

**Objetivo A.** Posicionar a la Universidad como un referente principal en el quehacer artístico cultural de la región y en la macro zona de integración.

**Indicador:**

**31. Número de actividades artístico culturales realizadas por año. Cumplimiento: 73%**

**Análisis:**

Se estableció que al año 2014 la Institución realizará al menos 400 actividades artísticas y culturales. Para este año 2013 se lograron realizar 292, cumpliendo en un 73% y bajando respecto al año pasado. Todas las agrupaciones (Coro Universitario y Orquesta de Cámara, Conjunto Folclórico Caliche, Tuna Universitaria, Estudiantina Femenina, Jazz Quartet y Compañía de teatro) que se encuentran bajo el alero de la universidad consiguieron esta cantidad de actividades tanto dentro de la región, como fuera de ella, incluso en el extranjero.

**Objetivo B.** Sistematizar las acciones que la Universidad realiza como contribución al mejoramiento de la calidad de vida en la región.

**Indicador:**

**32. Número de actividades de vinculación académica. Cumplimiento: 100%**

**Análisis:**

Se estableció que al año 2014 la Institución realizaría al menos 8 actividades de vinculación académica lográndose realizar 31 actividades el 2013 cumpliendo la meta establecida. Esto se cumplió mediante;

- Se envía al Consejo Académico propuesta de Funciones de los Secretarios de Vinculación y Comunicaciones, dado que la existente era para los Secretarios de Extensión. Éstas se aprueban y decretan.
- Decretadas las funciones de los Secretarios de Vinculación, se propone la decretación de la Comisión de Vinculación Académica, conformada por los Secretarios de Vinculación, Coordinadores y Director de la DVC, donde se explicita sus atribuciones.
- Concurso Proyecto Vinculación Académica:
  - i. Desde el 2011 no se realizaba un concurso de este tipo. Se aumenta el monto en un 100%.
  - ii. Se adjudicaron 21 proyectos de un total de 40 proyectos postulados. El monto total asignado es de \$53.179.000.

- iii. Dada la demanda por ayuda de parte de agrupaciones estudiantiles, se abre este concurso, con el fin de transparentar la asignación de recursos económicos y asegurarse que las actividades tengan un fin social y concuerden con las políticas de vinculación de la institución. Se adjudicaron un total de 5 proyectos.
- iv. Se crea concurso para esta instancia. Se desarrolla en diciembre del 2013. Se acogen 5 iniciativas.
- v. Se aplicaron pautas de evaluación, en los tres concursos, que incluían los aspectos mencionados.
- vi. Se ha trabajado, en conjunto con la DGAI, en sistematizar los procedimientos de cada una de las coordinaciones de la DVC. Lo anterior ha significado llevar a cabo análisis de las funciones, definir procesos y mantenerlos actualizados.
- vii. Se generaron bases de datos para cada coordinación. En el caso de la Coordinación de Vinculación Académica, la base de datos tiene un registro de los proyectos de vinculación correspondientes a sus tres líneas. Lo anterior ha permitido tener información actualizada del estado de los proyectos y la documentación asociada a ellos. Nos ha permitido generar distintos tipos de listados, organizando la información de acuerdo a distintos requerimientos. Antes no había un registro manual, como tampoco automatizado.
- viii. Ficha de vinculación en línea: Se han registrado 31 actividades de vinculación académica por parte de los Secretarios de Vinculación de las facultades. Éstas se exportan e ingresan a una base de datos, periódicamente

**ANEXO N°1**

**CUADRO SEGUIMIENTO INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO**

**AJUSTE PLAN DE DESARROLLO 2011-2012, AMPLIACIÓN 2014**

**AVANCE 2013**

CUADRO DE MANDO AJUSTE PDE 2011_2012, AMPLIACIÓN 2014													
LINEAMIENTO N°1 : DESARROLLO DEL QUE HACER ACADEMICO CON CALIDAD											Tercer Avance: Diciembre 2013		
Política	Objetivo	KPI	Meta al 2014	Toma de Decisión	Medición	Línea Base	Seguimiento				Directivo Responsable	Estado	Cumpl %
							Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014			
L1 La Universidad contará con los recursos y procesos que aseguren la calidad de los programas y títulos de pregrado ofrecidos por la institución.	A. Contar con una política educativa que establezca los lineamientos de la docencia de la Institución.	1. Porcentaje de avance en la implementación del Proyecto Educativo.	50%	< 25% 25 - 49% ≥ 50%	Anual	25%	30%	84%	95%		VRA (Director de Docencia)		100%
	B. Disponer de mecanismos de aseguramiento de la calidad para los procesos de diseño, provisión y revisión de carreras y programas de pregrado.	2. Porcentaje de carreras de pregrado regular acreditadas.	50%	< 30% 30 - 49% ≥ 50%	Anual	30%	29%	65%	67%		Director de Docencia		100%
	C. Dotar a las carreras de pregrado con académicos docentes que posean las capacidades necesarias para asegurar la calidad en la formación de profesionales.	3. Porcentaje de académicos JC con certificación en competencias docentes.	50%	< 30% 30 - 49% ≥ 50%	Anual	30%	28%	39%	59%		Director de Docencia		100%
	D. Contar con procesos institucionales que reduzcan la deserción, mejoren la permanencia de sus estudiantes y potencien las condiciones de éxito profesional de sus egresados.	4. Porcentaje de retención institucional de alumnos de 1er año.	85%	≤ 80% 81 - 84% ≥ 85%	Anual	80%	75%	85%	81%		Director de Docencia		95%
		5. Porcentaje de titulación oportuna.	25%	< 20% 20 - 24% ≥ 25%	Anual	20%	17%	19%	22%		Director de Docencia		87%
	A. Aumentar el número de programas de postgrado académicos acreditados.	6. Porcentaje de programas de postgrado acreditados.	52%	< 31% 31 - 51% ≥ 52%	Anual	31%	31%	42%	58%		Director Escuela de Postgrado		100%
	B. Crear y alinear los programas de postgrados a las áreas de interés y relevancia regional.	7. Porcentaje anual acumulado de aumento en la oferta de programas de postgrado de interés regional.	30%	< 19% 19 - 29% ≥ 30%	Anual	19%	31%	58%	58%		Director Escuela de Postgrado		100%
	C. Mejorar la tasa de retención institucional de estudiantes de postgrado.	8. Porcentaje de retención institucional de alumnos de 1er año de postgrado.	80%	≤ 70% 71 - 79% ≥ 80%	Anual	70%	63%	58%	49%		Director Escuela de Postgrado		61%
	A. Potenciar líneas de investigación emergentes declaradas en la misión.	9. Número de proyectos presentados a fondos concursables internos y externos en líneas emergentes.	7	≤ 3 4 - 6 ≥ 7	Anual	3	28	69	66		Director de Gestión de la Investigación		100%
	B. Mejorar la productividad académica de la institución, orientada al fortalecimiento de las líneas de investigación, desarrollo e innovación, en las áreas consolidadas definidas por la misión.	10. Número de artículos publicados sobre áreas de desarrollo emergentes en revistas con comité editor.	7	≤ 3 4 - 6 ≥ 7	Anual	3	3	55	62		Director de Gestión de la Investigación		100%
		11. Promedio anual de proyectos en ejecución con financiamiento externo por académico jornada completa con grado.	0,40	≤ 0,35 0,36 - 0,39 ≥ 0,40	Anual	0,35	0,26	0,39	0,60		Director de Gestión de la Investigación		100%
		12. Promedio anual de publicaciones ISI y ScELO por académico jornada completa con grado.	0,43	≤ 0,38 0,39 - 0,42 ≥ 0,43	Anual	0,38	0,58	0,53	0,54		Director de Gestión de la Investigación		100%
L4 La Universidad fomentará el establecimiento de relaciones internacionales y nacionales apoyando las actividades de intercambio académico y estudiantil destinadas a potenciar el desarrollo académico y la formación profesional de sus estudiantes.	A. Fortalecer el intercambio académico y estudiantil.	13. N° de pasantías académicas.	10	≤ 5 6 - 9 ≥ 10	Anual	5	3	48	81		Director de Relaciones Universitarias		100%
		14. N° de pasantías estudiantiles.	10	≤ 2 3 - 9 ≥ 10	Anual	2	0	7	22		Director de Relaciones Universitarias		100%

CUADRO DE MANDO AJUSTE PDE 2011_2012, AMPLIACIÓN 2014																							
LINEAMIENTO N°2: GESTION INSTITUCIONAL PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD											Tercer Avance: Diciembre 2013												
Política	Objetivo	KPI	Meta	Toma de Decisión	Medición	Linea	Seguimiento				Directivo Responsable	Estado	Avance %										
							Base	Año 2011	Año 2012	Año 2013				Año 2014									
2.1 El Plan de Desarrollo Estratégico se mantendrá permanentemente vigente, incorporando los cambios que emerja de su entorno, para asegurar la sustentabilidad y calidad de la estrategia de la institución.	A. Identificar y priorizar los sectores externos que influyen en el desarrollo de la organización y establecer el campo de acción que tiene la Universidad respecto de	15. Modelo de Análisis del Entorno.	1	0	Anual	0	60%	100%	100%	Director de Gestión y Análisis Institucional	●	100%											
													16. Porcentaje de implementación nueva estructura organizacional.	80%	< 50%	Anual	50%	30%	60%	60%	Director de Gestión y Análisis Institucional	●	75%
2.2 Los miembros de la comunidad universitaria asumirán el compromiso con la calidad, y adquirirán una cultura de responsabilidad social con su institución, región y país.	A. Resguardar y asegurar la eficiencia en la gestión institucional, para generar una cultura institucional de compromiso con los resultados y la calidad.	17. Porcentaje de procesos críticos normalizados.	100%	< 60%	Anual	60%	53%	71%	82%	Director de Gestión y Análisis Institucional	●	82%											
													60 - 95%	Anual	60%	53%	71%	82%	Director de Gestión y Análisis Institucional	●	82%		
																						= 100%	Anual
2.3 Las actividades de perfeccionamiento, actualización y desarrollo de competencias laborales de los funcionarios académicos y no académicos de la institución, serán de preocupación permanente de la Universidad para asegurar el quehacer con calidad.	A. Fortalecer la gestión de recursos humanos para garantizar un quehacer con calidad.	19. Medición del clima organizacional de la Institución.	75%	< 50%	Anual	0%	0%	60%	60%	Director de Gestión y Análisis Institucional	●	80%											
													51 - 74%	Anual	65%	68%	72%	75%	Director Escuela de Postgrado	●	100%		
																						≥ 75%	Anual
B. Fortalecer las capacidades del personal de la UA para desarrollar los diferentes procesos que lleva a cabo la institución.	20. Porcentaje de académicos no académicos de jornada completa con postgrado.	70%	< 65%	Anual	65%	68%	72%	75%	Director de Personal y Administración de Campus	●	0%	0%											
													65 - 69%	Anual	0%	0%	0%	0%	Director de Personal y Administración de Campus	●	100%		
																						≥ 70%	Anual
2.4 La gestión de la infraestructura, bienes físicos y recursos didácticos resguardarán la calidad del quehacer académico.	A. Disponer de infraestructura, bienes físicos y recursos didácticos acorde a los requerimientos vigentes, para prestar servicios actualizados y de calidad.	23. Porcentaje de inversión real en infraestructura y equipamiento para los procesos misionales.	70%	< 60%	Anual	59%	64%	59%	20%	Vicerrector Económico	●	29%											
													61 - 69%	Anual	59%	64%	59%	20%	Vicerrector Económico	●	29%		
																						≥ 70%	Anual
2.5 Los sistemas de información de la institución proveerán información oportuna y adecuada, tanto interna como externa para respaldar la toma de decisiones estratégicas y operativas.	A. Contar con adecuados sistemas de información académicos y administrativos que capturen, procesen datos internos y externos, y entreguen oportunamente información para sustentar la toma de decisiones.	24. Porcentaje de implementación del ERP Universitario.	100%	< 50%	Anual	50%	77%	90%	90%	Director de Informática	●	90%											
													50 - 95%	Anual	131	185	180	187	Director Desarrollo Estudiantil	●	100%		
																						= 100%	Anual
2.6 La Universidad promoverá y fortalecerá la calidad de vida universitaria de sus estudiantes, considerando su rendimiento, condición socioeconómica y cultural.	A. Fortalecer la vida universitaria, avanzando espacios y servicios de calidad para los estudiantes de la institución.	25. Gasto promedio anual en servicios estudiantiles por alumno (M\$).	170	< 131	Anual	131	185	180	187	Director Desarrollo Estudiantil	●	100%											
													131 - 169	Anual	131	185	180	187	Director Desarrollo Estudiantil	●	100%		
																						≥ 170	Anual

CUADRO DE MANDO AJUSTE PDE 2011\_2012, AMPLIACIÓN 2014

LINEAMIENTO N°3 : RESGUARDAR EL EQUILIBRIO ECONOMICO FINANCIERO DE LA UNIVERSIDAD											Tercer Avance: Diciembre 2013			
Política	Objetivo	KPI	Meta	Toma de Decisión	Medición	Linea	Seguimiento				Directivo Responsable	Estado	Avance %	
							Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014				
3.1 Los programas académicos de pregrado, post título y posgrado tenderán a alcanzar su sustentabilidad económica y financiera, excepto aquellos que sean calificados como rentables socialmente.	A. Desarrollar un sistema que permita evaluar económicamente los programas y carreras vigentes y nuevas de la Universidad.	26. Porcentaje de carreras o programas sometidos a estudio de costo.	14%	● < 10%	Anual	10%	0%	0%	0%	Director de Gestión y Análisis Institucional	●	0%		
				● 10 - 13%										
				● ≥ 14%										
3.2 La Universidad fortalecerá la formulación y evaluación de proyectos institucionales para ser presentadas a diferentes fuentes de financiamiento.	A. Promover, apoyar y potenciar la formulación de proyectos institucionales con el fin de contribuir al desarrollo de la Universidad.	27. Porcentajes de recursos adjudicados en proyectos estratégicos.	50%	● ≤ 20%	Anual	20%	85%	100%	48%	Director de Gestión y Análisis Institucional	●	96%		
				● 21 - 49%										
				● ≥ 50%										

CUADRO DE MANDO AJUSTE PDE 2011\_2012, AMPLIACIÓN 2014

LINEAMIENTO N°4 : VINCULACION DEL QUEHACER ACADEMICO CON EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA REGION											Tercer Avance: Diciembre 2013			
Política	Objetivo	KPI	Meta	Toma de Decisión	Medición	Linea	Seguimiento				Directivo Responsable	Estado	Avance %	
							Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014				
4.1 La Universidad se involucrará en el desarrollo sustentable de la región a través de la creación de conocimiento, investigación	A. Incrementar la relación de la Universidad con el sector productivo y social en intereses de desarrollo común.	28. Número de actividades realizadas con Empresas e Instituciones Públicas y Privadas (acumulativas).	45	● < 11	Anual	9	79	96	219	Director de Vinculación y Comunicación	●	100%		
				● 11 - 44										
				● ≥ 45										
4.2 La Universidad evaluará sus procesos formativos por medio de sus titulados y empleadores, para determinar si constituyen un aporte al desarrollo sustentable de la región y el país.	A. Crear un sistema permanente de vinculación entre la Universidad, titulados y empleadores.	29. Porcentaje de titulados activamente vinculados con la Universidad.	20%	● ≤ 5%	Anual	5%	26%	27%	50%	Director de Desarrollo Estudiantil	●	100%		
				● 6 - 19%										
				● ≥ 20%										
4.3 La Universidad realizará un aporte efectivo a la calidad de vida de los habitantes de la región y de la macro zona de integración, mediante el desarrollo de actividades de extensión.	A. Posicionar a la Universidad como un referente principal en el quehacer artístico cultural de la región y en la macro zona de integración.	31. Número de actividades culturales realizadas por año.	400	● < 354	Anual	354	260	477	292	Director de Vinculación y Comunicación	●	73%		
				● 354 - 399										
				● ≥ 400										
	B. Sistematizar las acciones que la Universidad realiza como contribución al mejoramiento de la calidad de vida en la región.	32. Número de actividades de vinculación académica (acumulativas).	8	● < 2	Anual	2	2	16	31	Director de Vinculación y Comunicación	●	100%		
				● 2 - 7										
				● ≥ 8										

**ANEXO N°2**

**BASE DATOS PARA CONSTRUCCION DE INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO**

**AJUSTE PLAN DE DESARROLLO 2011-2012, AMPLIACIÓN 2014**

**AVANCE 2013**

BASE DATOS PARA LA CONSTRUCCION DE KPI AJUSTE PDE 2011-2012, AMPLIACION 2014										
N°	Nombre	DATO	MEDICION	LINEA BASE	2011	2012	2013	2014	FUENTE DE INFORMACION	OBSERVACION DESCRIPTOR KPI
1	Porcentaje de avance en la implementación del Proyecto Educativo.	Porcentaje de avance en la implementación del Proyecto Educativo.	Anual	25%	30%	84%	95%		Dirección de Docencia.	Se debe disponer del Proyecto Educativo con hitos claros que permitan medir el estado de avance de su implementación. Se debe tener claro cómo se va a medir el estado de avance.
2	Porcentaje de carreras de pregrado regular acreditadas.	Número de carreras acreditadas.	Anual	10	11	17	18		Autoevaluación Acreditación.	No se consideran Carreras Cerradas, Cíclicas o sin egresados
		Número total de carreras de pregrado de la Institución con condición acreditable	Anual	35	38	26	27		Análisis Institucional	
3	Porcentaje de académicos jornada completa con certificación en competencias docentes	Nº Total de académicos jornada completa con competencias docentes adquiridas.	Anual	S/I	69	104	163		Dirección de Docencia.	La Dirección de Docencia debe normar sobre la acreditación y alcance de las competencias docentes de los académicos de la institución.
		Nº Total de académicos jornada completa.	Anual	280	249	266	276		Análisis Institucional.	
4	Porcentaje de retención institucional de alumnos de 1er año	Nº de alumnos de la cohorte del año que se informa matriculados al año siguiente.	Anual	1.099	830	949	969		Análisis Institucional.	Considerar carreras y programas de pregrado regular. La lectura de la matrícula debe realizarse la misma fecha todos los años. Bases de datos de matriculados de los años correspondientes consultadas al 30 de mayo.
		Nº Total de alumnos de la cohorte del año que se informa.	Anual	1.374	1.111	1121	1200		Análisis Institucional.	
5	Porcentaje de titulación oportuna	Nº de alumnos titulados los años t y (t-1) (= año que se informa) que provienen de la cohorte t-d (d= duración de la carrera).	Anual	237	215	236	288		Análisis Institucional.	Se considera año calendario para la lectura, es decir del uno de enero al 31 de diciembre de cada año. Bases de datos de titulados UA
		Total de alumnos de la cohorte (t-d).	Anual	1.186	1255	1270	1323		Análisis Institucional.	
6	Porcentaje de programas de postgrado acreditados	Nº de programas de postgrado acreditados.	Anual	5	5	5	7		Escuela de Postgrado.	
		Nº total de programas de postgrado ofertados.	Anual	16	16	12	12		Escuela de Postgrado.	
7	Porcentaje anual acumulado de aumento en la oferta de programas de postgrado de interés regional.	Suma acumulada anual de nuevos programas de interés regional.	Anual	3	5	7	7		Escuela de Postgrado.	Los programas creados un año, se suman a los creados el año siguiente
		Oferta de Programas de Postgrado.	Anual	16	16	12	12		Escuela de Postgrado.	
8	Porcentaje de retención institucional de estudiantes de 1er año de Postgrado	Nº de alumnos de la cohorte (t-1), matriculados el año t/	Anual	S/I	82	31	38		Escuela de Postgrado.	La retención de un año determinado se calcula al año siguiente. Encuesta SIES leída al 30 de mayo de cada año.
		Total de alumnos de la cohorte del año (t-1), siendo t el año que se informa.	Anual	S/I	131	53	78		Escuela de Postgrado.	
9	Número de proyectos presentados a fondos concursables internos y externos en líneas emergentes.	Suma acumulativa de proyectos en líneas emergentes de investigación.	Anual	0	28	69	66		Dirección de Gestión de la Investigación.	Las líneas emergentes deben estar definidas por la Dirección de Gestión de la Investigación.
10	Número de artículos publicados sobre áreas de desarrollo emergentes en revistas con comité editor.	Suma acumulativa de artículos publicados en líneas emergentes de investigación.	Anual	0	42	55	62		Dirección de Gestión de la Investigación.	La DGI debe asociar las publicaciones a las líneas definidas en el indicador Nº9
11	Promedio anual de proyectos en ejecución con financiamiento externo por académico jornada completa con grado.	Total proyectos Fondecyt, Fondef e Innova, MEL, FIT y otros.	Anual	65	44	67	110		Dirección de Gestión de la Investigación.	Proyectos categorizados como "Otros": La DGI debe definir los criterios para contabilizar estos proyectos
		Total académicos JC con grado de Doctor y/o Magister. (no incluye)	Anual	188	169	171	182		Análisis Institucional.	
12	Promedio anual de Publicaciones ISI y Scielo por académico jornada completa con grado.	Publicaciones ISI+(1/3)Scielo.	Anual	71	98	90	98		Dirección de Gestión de la Investigación.	Fuente de información académicos: SIES
		Total académicos JC con grado de Doctor y/o Magister. (no incluye)	Anual	188	169	171	182		Análisis Institucional.	Fuente de información publicaciones: CONICYT
13	Número de pasantías Académicas	Suma acumulada de pasantías académicas en instituciones extranjeras o nacionales.	Anual	5	3	48	81		Dirección de Relaciones Universitarias	La DRU deberá disponer de un reglamento que regule esta actividad
14	Número de pasantías Estudiantiles	Suma acumulada de pasantías estudiantiles en instituciones extranjeras o nacionales.	Anual	2	0	7	22		Dirección de Relaciones Universitarias	El Director de Relaciones Universitarias debe establecer un programa en conjunto con el Director de Desarrollo Estudiantil.
15	Porcentaje avance Modelo de Análisis del Entorno.	Porcentaje avance Modelo de Análisis del Entorno.	Anual	0%	60%	100%	100%		Dirección de Gestión y Análisis Institucional	
16	Porcentaje de implementación nueva estructura organizacional.	Porcentaje de implementación nueva estructura organizacional.	Anual	50%	30%	60%	60%		Dirección de Gestión y Análisis Institucional	A contar de fines del 2010 se reestructuro la Dirección Superior

KPI		DATO	MEDICION	LINEA BASE	2011	2012	2013	2014	FUENTE DE INFORMACION	OBSERVACION DESCRIPTOR KPI
N°	Nombre									
17	Porcentaje de procesos críticos normalizados.	N° de procesos críticos normalizados. (Incluye los normalizados al 100% mas los normalizados parcialmente)	Anual	10	9	12	14	Aseguramiento de Calidad.	Implica intervenir 17 procesos Críticos. Los procesos críticos deben ser declarados por la DGAI y sometidos a control y seguimiento.	
		N° de procesos críticos.	Anual	17	17	17	17	Aseguramiento de Calidad.		
18	Porcentaje de satisfacción de los usuarios de los procesos críticos.	Porcentaje de satisfacción de los usuarios.	Anual	0%	71,4%	57%	64%	Aseguramiento de Calidad.	Implica aplicar instrumento de medición de porcentaje de satisfacción de usuario.	
19	Medición del clima organizacional de la institución.	Porcentaje de conformidad de los funcionarios.	Anual	0%	0%	60%	60%	Dirección de Gestión y Análisis Institucional	Implica aplicar instrumento de medición de porcentaje de conformidad de los funcionarios de la Institución.	
20	Porcentaje de académicos jornada completa con postgrado	Número de académicos JC con grado.	Anual	188	169	191	207	Análisis Institucional.	Fecha de corte según criterio del SIES. NO CONSIDERA DIRECTIVOS SUPERIORES NI DECANOS	
		Número Total de académicos jornada completa.	Anual	280	249	266	276	Análisis Institucional.		
21	Porcentaje de Directivos capacitados en habilidades directivas.	Número de funcionarios que ejercen labores directivas con competencias adquiridas en cursos de capacitación.	Anual	S/I	0	0	0	Dirección de Personal y Administración del Campus	La DPAC debe definir el alcance de esta capacitación, en el estamento de Directivos Superiores.	
		Total de funcionarios que ejercen labores directivas.	Anual	S/I	50	36	39	Dirección de Personal y Administración del Campus		
22	Porcentaje de funcionarios no académicos de jornada completa que realizan cursos de capacitación en su área en el año.	Número de funcionarios no académicos de jornada completa que realizan cursos de capacitación, en su área de desempeño en el año.	Anual	244	220	200	317	Dirección de Personal y Administración del Campus		
		Total de funcionarios no académicos de jornada completa de la institución.	Anual	815	312	303	394	Dirección de Personal y Administración del Campus		
23	Porcentaje de inversión real en infraestructura y equipamiento para los procesos misionales.	Inversión anual en formación de pre y postgrado, investigación y vinculación.	Anual	S/I	407,8	1191,2	1148	Vicerrectoría Económica	Se considera Inversión en Docencia, Investigación y Vinculación y Extensión. (millones de pesos)	
		total Inversión anual institucional.	Anual	S/I	633,3	2029,6	5695,3	Vicerrectoría Económica		
24	Porcentaje de implementación del ERP Universitario	Porcentaje de implementación del ERP Universitario.	Anual	50%	77%	90%	90%	Dirección de Informática		
25	Gasto promedio anual en servicios estudiantiles por alumno (M\$)	Presupuesto total ejecutado en unidades de Servicios Estudiantiles.	Anual	823.728	1.168.000	1037797	1115429	Dirección de Desarrollo Estudiantil	Datos deben obtenerse a través de Dirección de Informática y Finanzas, para el Estudio de Costo de Carrera. (Unidades de servicios estudiantiles comprende: Dirección Desarrollo Estudiantil y todas sus unidades; más Servicio de biblioteca y Depto. Fondo de Crédito). M\$	
		Matrícula total de Pregrado.	Anual	6.288	6.317	5781	5953	Análisis Institucional.		
26	Porcentaje de carrera o programas que en base al estudio de costo carrera analizan y optimizan sus costos de operación.	Número de carreras con evaluación Económica.	Anual	0	0	0	0	Análisis Institucional.	Para el 2012 no se ha realizado ninguna evaluación económica	
		Número total de carreras de pregrado de la Institución.	Anual	42	44	35	39	Análisis Institucional.		
27	Porcentaje de recursos adjudicados en proyectos Estratégicos	Total montos adjudicados en la postulación de proyectos estratégicos.	Anual	S/I	3.873	4242	2418	Proyectos	Sólo se consideran recursos externos. En MMS	
		Total montos solicitados.	Anual	S/I	4.560	4243	5034	Proyectos		
28	Número de actividades realizadas con Empresas e Instituciones Públicas y Privadas (acumulativas)	Sumatoria de actividades realizadas en el ámbito de la investigación aplicada, transferencia tecnológica e innovación, con el sector productivo y social.	Anual	11	79	96	219	Dirección de Vinculación y Comunicación		
29	Porcentaje de titulados activamente vinculados con la Universidad.	Número de egresados registrado en base de datos Institucional que se vinculan con la Institución.	Anual	225	2.325	2526	5048	Dirección Desarrollo Estudiantil	Activamente vinculado: Aquellos que actualizan su información en el portal de ex alumnos.	
		Total registrado en base de datos.	Anual	4.500	9.103	9304	10124	Dirección Desarrollo Estudiantil		
30	Porcentaje de Empleadores activamente vinculados con la Universidad.	Porcentaje de Empleadores que presentan conformidad con la Universidad de Antofagasta.	Anual	S/I	10%	65%	81,6%		El dato 2012 se calculó con 85 empresas asociadas a la Universidad (obtenidas del Centro de Vinculación, el Programa Vinculación Empresas y los convenios sostenidos con la Escuela de Postgrado), sobre una base de datos de 131 empresas.	
31	Número de actividades artísticas culturales realizadas por año.	Suma de actividades artísticas culturales anuales (acumulativa).	Anual	354	260	477	292	Dirección de Vinculación y Comunicación	Actividades artísticas culturales de: Grupos Artísticos, Compañía de Teatro, Festivales y Ciclos, Exposiciones, Charlas Académicas y Culturales, otras afines.	
32	Número de actividades de vinculación académica (acumulativas).	Suma de actividades anuales realizada de vinculación académica en la región (acumulativa).	Anual	2	2	16	31	Dirección de Vinculación y Comunicación	La DVC debe definir si se contabilizarán actividades o programas, y definir qué se considerará "vinculación académica".	