

**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2008-2012**  
**UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA**  
**AJUSTE 2011-2012**

ANTOFAGASTA – CHILE  
MARZO 2011

## INDICE

<b>Actualización Análisis FODA</b>	<b>Pág. 3.</b>
• Docencia de Pregrado y Postgrado	
• Investigación	
• Gestión	
• Vinculación	
<b>Misión</b>	<b>Pág. 12.</b>
<b>Visión</b>	<b>Pág. 12.</b>
<b>Principios y Valores</b>	<b>Pág. 13.</b>
<b>Mapa Estratégico</b>	<b>Pág. 15.</b>
<b>Indicadores</b>	<b>Pág. 16.</b>
<b>Lineamiento 1: Desarrollo del Quehacer Académico con Calidad</b>	<b>Pág. 17.</b>
<b>Lineamiento 2: Gestión Institucional para el Aseguramiento de la Calidad</b>	<b>Pág. 22.</b>
<b>Lineamiento 3: Resguardar el Equilibrio Económico y Financiero de la Universidad</b>	<b>Pág. 26.</b>
<b>Lineamiento 4: Vinculación del Quehacer Académico con el Desarrollo Sustentable De la Región.</b>	<b>Pág. 27.</b>

## ACTUALIZACIÓN ANÁLISIS FODA

### DOCENCIA DE PREGRADO Y POSTGRADO

#### A. FORTALEZAS

1. La Universidad cuenta con un 69% de académicos jornada completa con formación de postgrado (47% doctores y 53% magíster).
2. Cuenta con carreras de larga tradición en las áreas de Salud, Pedagogía e Ingeniería asociada al campo de la minería.
3. Las carreras de Pedagogía de la Universidad están todas acreditadas (7). En este contexto, el 90% de los académicos que pertenecen a departamentos que realizan clases a estas carreras poseen post grado, de los cuales el 35,7% son doctores y el 54,7% son magíster.
4. Oferta diversificada de carreras operando en un mismo lugar físico<sup>1</sup>, en un contexto de autonomía institucional y libertad académica. Esta interdisciplinaridad permite ampliar los límites de la discusión interna, promoviendo el pensamiento crítico para la detección de problemas complejos.
5. La Universidad de Antofagasta se sitúa en el séptimo lugar en mts<sup>2</sup> construidos por alumno (11,82 mts<sup>2</sup>), entre las Universidades adscritas al CRUCH<sup>2</sup>.
6. Se dispone de apropiada infraestructura y equipamiento para postgrado producto de apoyo institucional, desde MECESUP y recursos propios de cada Programa, dándose un uso eficiente a los recursos disponibles en la institución.
7. Se logró la adjudicación de dos proyectos del programa MECESUP<sup>2</sup>, destinados al mejoramiento de los programas de Doctorado en Sistemas Marinos Costeros y Doctorado en Ingeniería de Procesos de Minerales.
8. Los Doctorados que posee la institución se localizan dentro de las áreas donde existen recursos humanos de investigación y de infraestructura acorde con el fortalecimiento de los mismos. Asimismo, dichos programas son pertinentes con las problemáticas de la región.

---

<sup>1</sup> Participa de ocho áreas respecto de las nueve existentes, según clasificación de UNESCO.

<sup>2</sup> Fuente: Índices.

## B. DEBILIDADES

1. En el proceso de acreditación de carreras, sólo el 23% de éstas se encuentran acreditadas; un 63% se encuentra en proceso de autoevaluación y el 14% no está en proceso<sup>3</sup>.
2. Programas de estudio con exceso de asignaturas y poco flexibles.
3. Bajo rendimiento académico de los estudiantes de primeros años en las asignaturas de ciencias básicas.
4. De un total de 42 carreras, 33 aún no inician el rediseño de sus programas de estudio.
5. Insuficiente nivel de competencias docentes en académicos para enfrentar exigencias de procesos de cambio (procesos didácticos, innovativos, procedimientos de evaluación).
6. La oferta de educación continua de la Universidad no se encuentra articulada en un programa formal.
7. El sistema de calificación docente presenta un resultado parcial respecto del mejoramiento de la docencia.
8. El procedimiento implementado para desarrollar el proceso de evaluación académica en algunos aspectos no cuenta con criterios claros y precisos, lo que induce a diferencias en su interpretación.
9. Falta de articulación entre resultados de la encuesta de evaluación docente y planes de acción para mejorar dichos resultados.
10. Déficit de políticas para perfeccionamiento de los académicos en docencia universitaria.
11. Se requiere mejorar las tasas de graduación en los programas de magíster, las que son bajas porque los estudiantes son profesionales que trabajan y por ello mantienen una dedicación parcial en sus estudios. Esta situación ha incidido desfavorablemente en la tasa de graduación.

---

<sup>3</sup> Fuente: Comisión Institucional de Autoevaluación de Carreras de Pregrado de la Universidad de Antofagasta.

12. La institución posee programas de magíster con exigencia de tesis, los que no poseen un respaldo investigativo ad hoc para su buen desarrollo, como asimismo, sus docentes no tienen asignadas horas de dedicación a investigación.

### C. OPORTUNIDADES

1. Existencia de alumnos talentosos en educación primaria y secundaria, preferentemente en establecimientos municipalizados y subvencionados, que poseen capacidades para ser exitosos en la educación terciaria y cuyo talento no se refleja en los resultados de PSU, lo que genera la posibilidad de elaborar programas compartidos, que mejoren y apoyen sus competencias tempranamente, considerando que un 87% de alumnos que ingresan a la Universidad de Antofagasta provienen de este tipo de establecimientos.
2. Tasa de crecimiento vegetativo creciente en la región desde los 35 años hasta los 79 años, equivalente a un 36,7% acumulado<sup>4</sup>, lo que potencia la oferta de educación continua.
3. Mayor conectividad e integración internacional de entidades de educación superior propicia para el establecimiento de pasantías académicas y estudiantiles.
4. Las políticas y recursos a nivel nacional del Ministerio de Educación, están siendo orientadas al área de educación para fortalecer la formación inicial docente.
5. Existencia de fondos de innovación competitiva (FIC) regionales, los que podrían ser utilizados para fortalecer la participación de capital humano avanzado en los programas de postgrado en las áreas estratégicas de la región, tales como Minería y Ciencias del Mar.

### D. AMENAZAS

1. Tasa de crecimiento vegetativo negativa de la población entre 20 y 29 años para la región de Antofagasta. Asimismo, la proporción de este rango etario respecto de la población alcanza sólo un 16%, según censo 2002<sup>5</sup>, lo que podría reducir, a largo plazo, la población que demanda educación terciaria.
2. A pesar del aumento de la cobertura en la Educación, la postulación efectiva a las universidades del CRUCH, no sobrepasa al 41% de los inscritos.

<sup>4</sup> Dato extraído del “Estudio y Análisis de Entorno Organizacional de la Universidad de Antofagasta”, a partir del análisis de datos del Censo 2002 respecto del censo 1992.

<sup>5</sup> Fuente: Elaboración propia, a partir de información registrada en página web INE

3. Déficit de competencias de alumnos provenientes de enseñanza media municipalizada, lo cual incide en la permanencia de estos alumnos en la Universidad y posicionamiento de sus titulados en el mediano plazo.
4. Incursión en nichos históricamente exclusivos de la Universidad de Antofagasta, por parte del mayor competidor directo (UCN)<sup>6</sup>.
5. Falta de capacidad instalada para realización de prácticas e internado en las carreras de las Facultades de Educación y Ciencias Humanas, Ciencias de la Salud, Medicina y Odontología.

## INVESTIGACIÓN

### A. FORTALEZAS

1. La Universidad de Antofagasta, acreditada institucionalmente por cuatro años, se destaca a nivel nacional en la acreditación por cuatro años en investigación<sup>7</sup>.
2. Articulación entre docencia e investigación competitiva en Recursos del Mar, Ingeniería Química y Química Básica, particularmente con los programas de doctorado “Ingeniería de Procesamiento de Minerales” y “Ciencias Aplicadas, Mención Sistemas Marinos Costeros”, acreditados por 5 y 3 años respectivamente, siendo la Universidad de Antofagasta, la única institución que dicta el doctorado “Ingeniería de Procesamiento de Minerales” en Chile<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Ejemplos de ello, son la apertura de las carreras de ingeniería en minas en la sede de Antofagasta de dicha universidad y de medicina en la sede La Serena, así como la apertura del Laboratorio de Mineralogía, en alianza con BHP y el Centro para el Desarrollo de Tecnologías de Explotación Sustentable de Recursos Hídricos en Zonas Áridas (CEITSAZA), con el Centro de Investigación Minera y Metalúrgica (CIMM) como entidad co-ejecutora. Fuente: proyecto POA en ejecución “Estudio y Análisis del Entorno Organizacional de la Universidad de Antofagasta”.

<sup>7</sup> Sólo el 58% del total de universidades acreditadas institucionalmente y a la vez, adscritas al CRUCH, han sido acreditadas también en el área de investigación, porcentaje aún menor para el total de universidades chilenas acreditadas.

<sup>8</sup> Cabe destacar, que estos sectores (minería y acuicultura) corresponden a dos de los tres seleccionados para la región por la “política selectiva clusterizada” del Consejo Nacional de Innovación.

## B. DEBILIDADES

1. Un 58% de académicos con grado de Doctor no cumplen con la productividad esperada al grado que ostentan<sup>9</sup>.
2. No están declaradas de manera explícita las líneas de investigación en las áreas de la Salud y las Ciencias Sociales.
3. No existe una gestión interna de apoyo sistemático y personalizado a investigadores de líneas emergentes para la formulación de proyectos competitivos y la redacción de artículos.
4. No se detectan grupos consolidados de académicos, sólo esfuerzos individuales, que aunque en la sumatoria aparezcan como productivos requieren de un período de maduración que les proporcione un sello distintivo y de eficiencia acorde y derivado del mismo.

## C. OPORTUNIDADES

1. Estar insertos en una región con importantes potencialidades: Tamaño, número de habitantes, renta per cápita, riquezas marina, minera, energías alternativas y recursos hídricos, abren oportunidades únicas de investigación, captación de alumnos de postgrado y de recursos (especialmente de las grandes empresas mineras).
2. Aumento sostenido en el financiamiento público de estudios y proyectos concursables para universidades chilenas durante los últimos años<sup>10</sup>.

## D. AMENAZAS

1. La gestión de la investigación en instituciones similares está altamente desarrollada, transformándolas en organizaciones de respuesta rápida a la demanda de generación de conocimiento, transferencia tecnológica, prestación de servicios para la solución de problemas.

---

<sup>9</sup> Al año 2009, de un total de 88 doctores existentes en la planta académica de jornada completa, sólo 37 participaron de publicaciones ISI y SCieLO, siendo la productividad de los doctores de 42% (37/88). En este contexto, la universidad publicó 70 artículos realizados por 53 académicos.

<sup>10</sup> Es así como el FIC nacional distribuyó un mayor monto relativo a la región de Antofagasta durante los dos años anteriores; monto correspondiente a MM\$276 y MM\$340 nominales respectivamente.

2. El aumento de la oferta de solución a problemas científicos tecnológicos y sociales de la zona, por parte de Universidades lejanas a esta región, siendo la conectividad un factor relevante para el acercamiento con quienes soliciten estos servicios.
3. Incertidumbre acerca de las políticas futuras de gobierno para acceder a fondos concursables.

## GESTIÓN

### A. FORTALEZAS

1. Infraestructura de apoyo a docencia e investigación, que permite el cumplimiento de propósitos definidos<sup>11</sup>.
2. La Universidad posee una situación financiera estable que le permite un normal desarrollo de sus operaciones y proyección de inversión.
3. Cambio en los procedimientos para implementar y apoyar la gestión institucional, con una mirada de mejoramiento continuo, cuyo alcance son los procesos misionales en docencia de pre y post grado, vinculación e investigación
4. Implementación de procesos de apoyo a la autoevaluación y acreditación de carreras de pre-grado (gestión de indicadores institucionales, portal de jefes de carrera).
5. Implementación de proyectos estratégicos para fortalecer la gestión de la información y la gestión administrativa.

### B. DEBILIDADES

1. Estructura organizacional poco eficiente para enfrentar los requerimientos y desafíos actuales que tiene la Universidad.
2. Tecnologías de información y comunicación insuficientes, que limitan la gestión administrativa y docente de la Universidad.
3. Falta de gestión sobre el cumplimiento de metas para lograr una adecuada distribución de la carga académica y funcionaria, que permitan un uso eficiente y efectivo de las competencias del capital humano<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Fuente: informe de autoevaluación para investigación y docencia.

4. Mecanismos de control de gestión curricular deficitarios<sup>13</sup>.
5. Insuficiente valoración de recursos y capacidades en el ámbito académico y no académico, para la realización de una asignación eficiente de cargos.
6. Seguimiento no estructurado de ex alumnos de la Universidad. Sólo se cuenta con un directorio de titulados incipiente<sup>14</sup>.
7. Limitado sistema de promoción y difusión de carreras que imparte la Universidad<sup>15</sup>.
8. Ausencia de un plan de mantención y mejora de equipamiento e infraestructura de la Universidad.
9. Falta de agilidad de algunos procesos administrativos, dado que en la cadena cliente- proveedor no son respetados los requerimientos para el buen funcionamiento de éstos.

#### **C. OPORTUNIDADES**

1. Desarrollo de las condiciones que favorecen la conformación de redes de intercambio de experiencias en gestión universitaria.
2. El modelo de financiamiento nacional de la Educación Superior, orienta cada vez más a gestionar el autofinanciamiento de las Universidad, obligando a la eficiencia y eficacia para mejorar la gestión universitaria.

#### **D. AMENAZAS**

1. Fondos concursables del Ministerio de Educación abiertos a todas las Universidades del sistema privado y público
2. Probable cambio en políticas públicas en relación a la Educación Terciaria, impulsado por el ingreso de Chile a la OCDE y las consecuentes sugerencias estructurales de dicho organismo<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> Ello se desprende de documento emitido por la CNA (Acuerdo 064).

<sup>13</sup> El reglamento define la revisión de los currículos cada 3 años, aspecto que no se ha sistematizado.

<sup>14</sup> Actualmente existe una base de datos que registra 1.600 titulados aproximadamente, equivalente a un 30% de esta población entre los años 2000 y 2008.

<sup>15</sup> Falta de homogeneidad en campañas promocionales de carreras ofrecidas por la universidad desde el punto de vista de conceptos e imagen institucional. Estas son determinadas por cada facultad de acuerdo a criterios propios, indicando carencia en planificación comunicacional y por tanto, plan de medios organizacional.

## VINCULACIÓN<sup>17</sup>

### A. FORTALEZAS

1. El área de extensión cultural de la Universidad se ubica en una posición de liderazgo local en teatro, expresiones folklóricas y música de cámara, con reconocimiento a nivel regional, nacional e internacional (Zicosur).
2. Extensión asistencial y social en la región a través de programas y actividades, principalmente realizadas por las carreras de las Facultades de Medicina y Odontología, Recursos del Mar, Educación y Ciencias Humanas y Ciencias de la Salud.
3. Mejoramiento en la gestión para la organización de Seminarios de alto impacto académico (Biocombustibles, ENERGIZA).

### B. DEBILIDADES

1. Escasa integración entre actividades docentes e investigación y demanda del sector público y privado para la resolución de problemas.
2. Insuficiente participación y sistematización en transferencia tecnológica, emprendimientos (spin-offs) y actualización productiva de tecnologías existentes.
3. Falta de vinculación formal y sistemática con organizaciones públicas y privadas para realización de prácticas necesarias de egresados para las carreras de pre-grado.
4. Falta de difusión especializada de actividades artístico- culturales locales.

### C. OPORTUNIDADES

1. Concentración de empresas mineras en la zona y crecimiento del sector de servicios asociados que amplía el espacio para vinculación.

---

<sup>16</sup> Entre otros, una de las amenazas inminentes la constituye la posible fusión entre universidades adscritas y no adscritas a la CRUCH, eventualmente incorporando IP y CFT, lo que generará una distribución de financiamiento entre un mayor número de instituciones y por tanto una disminución en la participación de éste.

<sup>17</sup> Definición de vinculación: conjunto de nexos establecidos con el medio disciplinario, artístico, tecnológico productivo o profesional, a fin de mejorar el desempeño de funciones institucionales, facilitar el desarrollo académico y profesional de los miembros de la institución y su actualización y perfeccionamiento de obtener recursos” (CNA, 2007).

2. El crecimiento económico regional genera en los sectores público y privado, necesidades de perfeccionamiento, capacitación, asistencia técnica, transferencia tecnológica, así como alianzas estratégicas<sup>18</sup>.
3. Posibilidad de generar programas compartidos, dirigidos a alumnos de enseñanza básica y/o media municipalizada y subvencionada, que mejoren y apoyen sus competencias tempranamente, considerando que un 87% de alumnos que ingresan a la Universidad de Antofagasta provienen de estos colegios<sup>19</sup>.

#### **D. AMENAZAS**

1. Ausencia de políticas e instrumentos públicos para orientar y financiar la actividad de vinculación de las universidades con el medio.

---

<sup>18</sup> Estas alianzas estratégicas inter universidad- empresas y/u organismos del aparato público, sumado a la especificidad de la nueva estrategia de desarrollo regional facilita el acceso conjunto a recursos concursables (ver anexo referido a su análisis, extraído del proyecto POA en ejecución “Estudio y Análisis del Entorno Organizacional - U. de Antofagasta”).

<sup>19</sup> Al respecto, El año 2009 el 52% de los alumnos de colegios municipalizados no superó los 450 puntos promedio PSU, y el 20% se ubicó entre los 450 y 499,5 puntos. El año 2010 las cifras fueron similares: un 50% no superó los 450 puntos y un 23,3% se ubicó entre los 450 y 499,5 promedio PSU. Fuente: Dirección de Admisión y Registro Curricular, Universidad de Antofagasta.

## MISIÓN

La Universidad de Antofagasta es una institución estatal, regional, laica y pluralista dedicada a la formación de profesionales quienes poseen un profundo sentido de responsabilidad con su entorno y una sólida formación en valores. De igual manera, promueve la transferencia de conocimientos en ciencia y tecnología mediante la investigación y la innovación.

En este contexto, nuestra universidad asume también, la responsabilidad de contribuir a la movilidad social de sus egresados; constituyéndose en un aporte para el desarrollo de la región y del país.

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

- La calidad del quehacer académico en docencia, investigación y extensión.
- El compromiso con el desarrollo de la región desértica, costera y preferentemente minera que promueve el conocimiento en el sector de los recursos naturales renovables y no renovables. Conocimiento fundamentado en el avance de las ciencias básicas que propician, también, el progreso en las áreas de la Salud y las Ciencias Sociales, fundamentales en el desarrollo humano de la región.
- La promoción y desarrollo de las artes y la cultura, para posicionarse en la región y trascender sus fronteras.
- El compromiso de formación integral con sus estudiantes y egresados, que se materializa en un sistema de servicios que propenden al mejoramiento de su calidad de vida.

## VISIÓN

La Universidad de Antofagasta en el año 2012 será reconocida por la calidad con que desarrollará su quehacer académico en el proceso de formación de sus profesionales.

De igual manera, incrementará la movilidad social de sus egresados, constituyéndose en un aporte para el crecimiento de la región y del país.

El compromiso con el desarrollo de la región se concretará a través de la formación de profesionales y la innovación científica y tecnológica.

La Universidad de Antofagasta será un referente en la macro zona norte por el fomento de la investigación en el manejo de los recursos naturales renovables y no renovables y del aseguramiento del desarrollo sustentable de la región, promoviendo de esta manera, la calidad de vida de los habitantes.

Promoverá e impulsará las artes y la cultura para posicionarse en este ámbito, a nivel regional, nacional e internacional.

Mejorará su contribución al desarrollo sustentable de la región incrementando la vinculación con los ex-alumnos, el sector social y el sector productivo. Asimismo, mantendrá un proceso de educación continua a través de la formación de las especializaciones y los postgrados.

La calidad de vida universitaria de los estudiantes se fortalecerá mediante un efectivo sistema de servicios estudiantiles.

## PRINCIPIOS Y VALORES

### a) Calidad

La calidad constituye el pilar del quehacer universitario. La autoevaluación y acreditación institucional y de programas son los procesos que aseguran el cumplimiento de los estándares de calidad definidos por el sistema.

### b) Laica

Entendida como una institución que no tiene órdenes clericales y es independiente de cualquier organización o confesión religiosa.

### c) Pluralista

Entendida como la capacidad de conciliar diferentes ideas, filosofías, pensamientos y personas en beneficio de los objetivos institucionales.

### d) Participación y diálogo

El quehacer de la Universidad se desarrolla en un ambiente de trabajo abierto y participativo. El diálogo constituye la base de la solución de problemas, la búsqueda de respuestas y la superación de conflictos.

**e) Responsabilidad social**

Entendida como el compromiso ético que la Universidad se impone para aportar a la preservación del medio ambiente y el desarrollo sustentable de la región, la movilidad social de sus alumnos y su formación profesional de excelencia.

**f) Ética**

El comportamiento de los integrantes de la institución se deberá ajustar a los conceptos valóricos considerados por los mismos como correctos y apropiados, siendo estos conceptos, una guía que norme el comportamiento de la comunidad universitaria.

## MAPA ESTRATÉGICO

## VISIÓN

La Universidad de Antofagasta en el año 2012 será reconocida por:

- La calidad con que desarrollará su quehacer académico en el proceso de formación de sus profesionales.
- Ser un referente en la macro zona norte por el fomento de la investigación en el manejo de los recursos naturales renovables y no renovables; y del aseguramiento del desarrollo sustentable de la región, promoviendo, de esta manera, la calidad de vida de los habitantes.
- Contribuir al desarrollo sustentable de la región incrementando la vinculación con los ex-alumnos, el sector social y el sector productivo. Asimismo, mantendrá un proceso de educación continua a través de la formación de las especializaciones y los postgrados.

## Misión

La Universidad de Antofagasta es una institución estatal, regional, laica y pluralista dedicada a la formación de profesionales quienes poseen un profundo sentido de responsabilidad con su entorno y una sólida formación en valores. De igual manera, promueve la transferencia de conocimientos en ciencia y tecnología mediante la investigación y la innovación. En este contexto, nuestra universidad asume, también, la responsabilidad de contribuir a la movilidad social de sus egresados; constituyéndose en un aporte para el desarrollo de la región y del país.

## Nuestros estudiantes y nuestra sociedad

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

- Fortalecer la vida universitaria, afianzando espacios y servicios de calidad para los estudiantes de la institución.
- Contar con procesos institucionales que reduzcan la deserción, mejoren la permanencia de sus estudiantes y potencien las condiciones de éxito profesional de sus egresados.
- Incrementar la relación de la Universidad con el sector productivo y social en intereses de desarrollo común.
- Crear un sistema permanente de vinculación entre la Universidad, titulados, y empleadores.
- Posicionar a la Universidad como un referente principal en el quehacer artístico cultural de la región y en la macro zona de integración.
- Sistematizar las acciones que la Universidad realiza como contribución al mejoramiento de la calidad de vida en la región.
- Fortalecer el intercambio académico y estudiantil.

## Nuestra sustentabilidad financiera

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

- Desarrollar un sistema que permita evaluar económicamente los programas y carreras vigentes y nuevas de la Universidad.
- Promover, apoyar y potenciar la formulación de proyectos institucionales con el fin de contribuir al desarrollo de la Universidad.

## Nuestros procesos internos

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

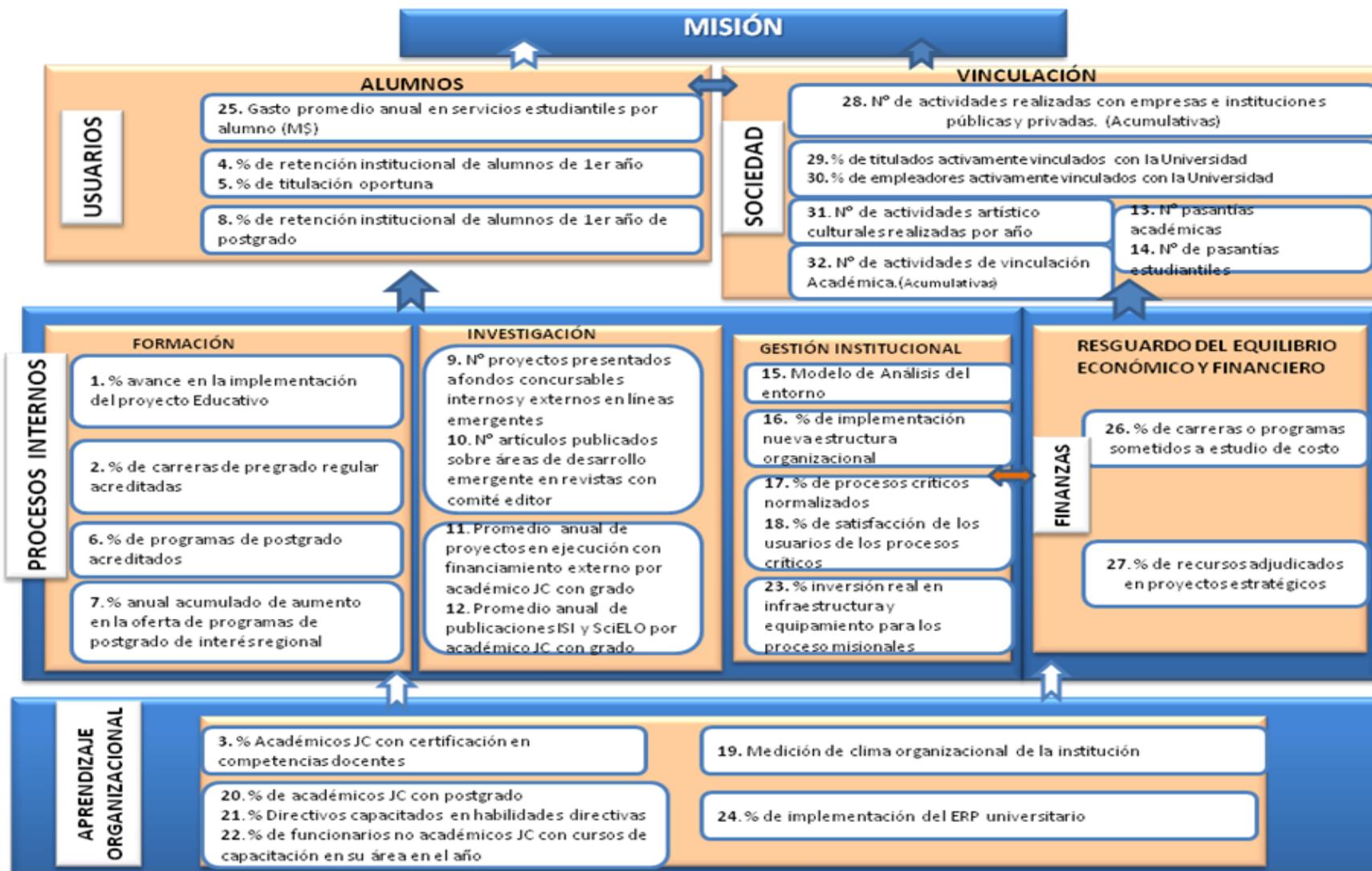
- Contar con una política educativa que establezca los lineamientos de la docencia de la institución.
- Disponer de mecanismos de aseguramiento de la calidad para los procesos de diseño, provisión y revisión de carreras y programas de pregrado.
- Aumentar el número de programas de postgrado académicos acreditados.
- Crear y alinear los programas de postgrados a las áreas de interés y relevancia regional.
- Mejorar la tasa de retención institucional de estudiantes de postgrado.
- Potenciar líneas de investigación emergentes declaradas en la misión.
- 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.
- 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.
- Contar con una estructura organizacional consistente con el Plan de Desarrollo Estratégico.
- Resguardar y asegurar la eficiencia en la gestión institucional, para generar una cultura institucional de compromiso con los resultados y la calidad.
- Disponer de infraestructura, bienes físicos y recursos didácticos acordes a los requerimientos vigentes, para prestar servicios actualizados y de calidad.

## Nuestras personas: Aprendizaje, innovación y crecimiento

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

- Dotar a las carreras de pregrado con académicos docentes que posean las capacidades necesarias para asegurar la calidad en la formación de profesionales.
- Fortalecer la gestión de Recursos Humanos para garantizar un quehacer con calidad.
- Fortalecer las capacidades del personal de la UA para desarrollar los diferentes procesos que lleva a cabo la institución.
- 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.

**INDICADORES**



**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS, POLÍTICAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MEDIOS:**

**1.- DESARROLLO DEL QUEHACER ACADÉMICO CON CALIDAD:**

La Universidad de Antofagasta desarrollará su quehacer académico bajo los estándares de calidad definidos por la Comisión Nacional de Acreditación y por el Ministerio de Educación.

**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.

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
<b>A.</b> Contar con una política educativa que establezca los lineamientos de la docencia de la Institución.	<b>1.</b> Porcentaje de avance en la implementación del Proyecto Educativo.	50% al 2012	 <25%  25-49%  ≥50%	Proyecto Educativo.

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
<b>B.</b> Disponer de mecanismos de aseguramiento de la calidad para los procesos de diseño, provisión y revisión de carreras y programas de pregrado.	<b>2.</b> Porcentaje de carreras de pregrado regular acreditadas.	50% al 2012	 <30%  30- 49%  ≥50%	Programas de autoevaluación y acreditación de carreras.  Programa de Implementación de Sistema de Gestión de Calidad (SGC) a docencia de pregrado.

1. DESARROLLO DEL QUEHACER ACADÉMICO CON CALIDAD

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
<b>C.</b> Dotar a las carreras de pregrado con académicos docentes que posean las capacidades necesarias para asegurar la calidad en la formación de profesionales.	<b>3.</b> Porcentaje de académicos JC con certificación en competencias docentes.	50% al 2012	 <30%  30-49%  ≥50%	Programa de formación pedagógica de los académicos de la UA.

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
<b>D.</b> Contar con procesos institucionales que reduzcan la deserción, mejoren la permanencia de sus estudiantes y potencien las condiciones de éxito profesional de sus egresados.	<b>4.</b> Porcentaje de retención institucional de alumnos de 1er año.	85% al 2012	 ≤ 80%  81- 84%  ≥85%	Programa de retención institucional.
	<b>5.</b> Porcentaje de titulación oportuna.	25% al 2012	 <20%  20- 24%  ≥25%	Proyecto Educativo.

1. DESARROLLO DEL QUEHACER ACADÉMICO CON CALIDAD

**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.

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
<b>A.</b> Aumentar el número de programas de postgrado académicos acreditados.	<b>6.</b> Porcentaje de programas de postgrado acreditados.	52% al 2012	 < 31%  31- 52%  ≥52%	Programa de apoyo para la acreditación de postgrado.  Programa de evaluación permanente de programas de postgrado.

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
<b>B.</b> Crear y alinear los programas de postgrados a las áreas de interés y relevancia regional.	<b>7.</b> Porcentaje anual acumulado de aumento en la oferta de programas de postgrado de interés regional.	30% al 2012	 < 19%  19- 29%  ≥30%	Programa de adecuación y de creación de nuevos postgrados de interés regional.

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
<b>C.</b> Mejorar la tasa de retención institucional de estudiantes de postgrado.	<b>8.</b> Porcentaje de retención institucional de estudiantes de 1er año de postgrado.	80% al 2012	 ≤ 70%  71-79%  ≥ 80%	Programa de apoyo a los estudiantes de postgrado.

1. DESARROLLO DEL QUEHACER ACADÉMICO CON CALIDAD

**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.

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
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 al 2012	 ≤ 3  4-6  ≥ 7	Programa de mejoramiento de capacidades en investigación.
	10. Número de artículos publicados sobre áreas de desarrollo emergentes en revistas con comité editor.	7 al 2012	 ≤ 3  4-6  ≥ 7	Programa de vinculación con Universidades con competencias en el área a desarrollar.

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
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.	11. Promedio anual de proyectos en ejecución con financiamiento externo por académico jornada completa con grado.	0.40 al 2012	 ≤ 0.35  0.36 – 0.39  ≥ 0.40	Programa de formación en formulación de proyectos de Investigación.
	12. Promedio anual de publicaciones ISI y SciELO por académico jornada completa con grado.	0.43 al 2012	 ≤ 0.38  0.39 – 0.42  ≥ 0.43	Programa de incentivo para la productividad académica.

1. DESARROLLO DEL QUEHACER ACADÉMICO CON CALIDAD

**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.

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
A. Fortalecer el intercambio académico y estudiantil.	13. N° de pasantías académicas.	10 al 2012	 ≤ 5  6 - 9  ≥ 10	Programa de intercambio académico.
	14. N° de pasantías estudiantiles.	10 al 2012	 ≤ 2  3 - 9  ≥ 10	Programa de intercambio estudiantil.

## 2.- GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:

Entenderemos por gestión institucional la administración eficiente y eficaz de los recursos y capacidades de la Universidad, con el fin de alcanzar la misión y objetivos establecidos.

### POLÍTICA 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.

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
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.	15. Modelo de Análisis del Entorno.	A Julio del 2011 documento con alcance del entorno UA	 0   1	<b>Proyecto</b> "Desarrollo de una metodología sistemática y continua para el estudio análisis del entorno organizacional de la Universidad de Antofagasta".

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
B. Contar con una estructura organizacional consistente con el Plan de Desarrollo Estratégico.	16. Porcentaje de implementación nueva estructura organizacional.	80% al 2012	 <50 %  50-79%  ≥80%	Plan de Nueva Estructura Organizacional.

2. GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

**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.

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
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% al 2012	 < 60%  60- 99%  =100%	Programa de Calidad.
	18. Porcentaje de satisfacción de los usuarios de los procesos críticos.	80% de satisfacción al 2012	 < 50%  50- 79%  ≥80%	

**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.

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
A. Fortalecer la gestión de recursos humanos para garantizar un quehacer con calidad.	19. Medición del clima organizacional de la Institución.	75% satisfacción al 2012	 ≤ 50 %  51-74 %  ≥75 %	Proyecto "Plan de Desarrollo de Personal No Académicos".  Programa de Calidad "Sistema de Aseguramiento de la calidad de los procesos de RRHH académico y no académico".

2. GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
B. Fortalecer las capacidades del personal de la UA para desarrollar los diferentes procesos que lleva a cabo la institución.	20. Porcentaje de académicos jornada completa con postgrado.	70% al 2012	 < 65 %  65-69%  ≥70 %	Programa de actualización del Plan de Perfeccionamiento Académico.
	21. Porcentaje de Directivos capacitados en habilidades directivas.	100% al 2012	 <70%  70-99%  =100 %	Programa de formación en habilidades directivas.
	22. Porcentaje de funcionarios no académicos de jornada completa con cursos de capacitación en su área en el año.	35% al 2012	 ≤30%  31-34%  ≥35 %	Programa de capacitación del personal no académico.

**POLÍTICA 2.4:**

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

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
A. Disponer de infraestructura, bienes físicos y recursos didácticos acordes 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% al 2012	 ≤60%  61-69%  ≥70%	<p>Programa institucional de diagnóstico para la mantención, renovación e inversión en infraestructura, bienes físicos y recursos didácticos.</p> <p>Portafolio de proyectos de inversión en infraestructura, bienes físicos y recursos didácticos.</p> <p>Programa de mantención institucional.</p>

2. GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

**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.

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
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% al 2012	 <50%  50-99%  =100%	Proyecto de implementación de un ERP Universitario.

**POLÍTICA 2.6:**

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

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
A. Fortalecer la vida universitaria, afianzando espacios y servicios de calidad para los estudiantes de la institución.	25. Gasto promedio anual en servicios estudiantiles por alumno (M\$).	M\$ 170 al 2012	 <131  131-169  ≥170	Programa "Desarrollo Integral del Estudiante".

### 3.- RESGUARDAR EL EQUILIBRIO ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LA UNIVERSIDAD:

La Universidad asegurará el equilibrio económico y financiero de su quehacer, como una estrategia necesaria para asegurar la estabilidad y sustentabilidad Institucional en el tiempo y cumplir con el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad.

#### 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 socialmente.

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
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% al 2012	 < 10%  10-13%  ≥ 14%	Programa de evaluación de costo de carreras.

#### POLÍTICA 3.2:

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

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
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% al 2012	 ≤ 20%  21-49 %  ≥ 50%	Portafolio de Proyectos Estratégicos.

#### 4.- VINCULACIÓN DEL QUEHACER ACADÉMICO CON EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA REGIÓN:

La Universidad se compromete a orientar su quehacer para que el desarrollo de la región sea sustentable, preserve el medio ambiente y asegure la calidad de vida de sus habitantes.

##### 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.

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
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 al 2012	 < 11  11- 44  ≥ 45	<p>Programa de Vinculación Empresa.</p> <p>Programa Vinculación Social.</p>

##### 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.

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
A. Crear un sistema permanente de vinculación entre la Universidad, titulados y empleadores.	29. Porcentaje de titulados activamente vinculados con la Universidad.	20% al 2012	 ≤ 5%  6-19%  ≥ 20%	Sistema "Seguimiento de ex alumnos".
	30. Porcentaje de Empleadores activamente vinculados con la Universidad.	30% al 2012	 < 10%  10-29%  ≥ 30%	Programa de identificación de empleadores.

4. VINCULACIÓN DEL QUEHACER ACADÉMICO CON EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA REGIÓN

**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.

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
<b>A.</b> Posicionar a la Universidad como un referente principal en el quehacer artístico cultural de la región y en la macro zona de integración.	<b>31.</b> Número de actividades artístico culturales realizadas por año.	400 al 2012	 < 354  354 -399  ≥400	Programa de las actividades artístico culturales de la UA.

Objetivos Estratégicos	KPI's	Meta	Toma de decisión	Medio
<b>B.</b> Sistematizar las acciones que la Universidad realiza como contribución al mejoramiento de la calidad de vida en la región.	<b>32.</b> Número de actividades de vinculación académica (acumulativas).	8 al 2012	 < 2  2 -7  ≥ 8	Programa de apoyo a la vinculación académica.