



EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA 2016-2020

Elaborado por:		Revisado por:		Dirigido a:	
Carolina Flores Lara		Cargo	Director de Gestión y Análisis Institucional (S)	Cargo	Rector
		Nombre	Jorge Lopez	Nombre	Dr. Luis Alberto Loyola Morales
Fecha	Mayo 2020	Fecha	Mayo 2020	Fecha	Junio 2020

CONTENIDO

EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ÚLTIMO PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA.....	4
I. OBSEVACIONES RESPECTO DEL PROCESO DE FORMULACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	5
1.1 Misión y Visión del Plan de Desarrollo Institucional.....	5
1.2 Análisis del Entorno.....	6
1.3 Análisis de Competidores.....	6
1.4 Análisis de Recursos	¡Error! Marcador no definido.
1.5 Análisis Interno.....	¡Error! Marcador no definido.
1.6 Estrategia, Objetivos Estratégicos	7
1.7 Mapas Estratégicos	7
1.8 Indicadores y Metas a Largo Plazo.....	10
1.9 Definición de Presupuesto.....	11
II. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	12
2.1 Capacidad de Liderazgo y Gestión de la Autoridad.....	12
2.2 Política y/o Mecanismos De Gestión y Desarrollo del Recurso Humano.....	12
2.3 Actitud de la Comunidad Universitaria Hacia el PDE (Resistencia, Inducción, Empoderamiento).....	13
2.4 Despliegue y Operativización del PDE.....	14
III. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO	17
3.1 Sistema de Información	17
3.2 Seguimiento del PDE (Avance del PDE, Auditorías Internas).....	17
3.3 Evaluación y análisis del avance del PDE (de acuerdo a metas).....	18
IV. ACTUAR.....	20
4.1 Mecanismos de planes de acciones preventivas, correctivas. (Planes de Mejora)	20
4.2 Ajuste del Plan de Desarrollo.....	21
4.3 Socialización y despliegue del Plan de Desarrollo Estratégico.	14
V. CONCLUSIONES.....	22
VI. PROPUESTAS.....	24

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite proporcionar una dirección general a una Institución, en relación con el camino que debe recorrer en el futuro para alcanzar los objetivos deseados, atendiendo los cambios y demandas del entorno de acuerdo con sus capacidades y recursos. Consiste en formular estrategias y prioridades institucionales a ser atendidas, éstas últimas por medio de la definición de objetivos y metas. Es una herramienta clave para la toma de decisiones en cualquier organización.

Considerando que las instancias de planificación, constituyen o representan la fase inicial de todo proceso de mejora continua, para cuyo éxito es recomendable que los procesos de planeación estratégica definan e incorporen métricas de evaluación y metas claras y realistas, que permitan posteriormente la verificación del cumplimiento y la eficacia de los objetivos estratégicos institucionales, que en el caso de la Universidad de Antofagasta estos deben integrarse y vincularse de manera sinérgica con al proyecto educativo institucional, y diversas políticas y mecanismos de autorregulación y aseguramiento de la calidad formalmente establecidos en la Institución.

El presente documento tiene por propósito dar cuenta de una evaluación de la implementación del proceso vigente de planeación estratégica en la Universidad de Antofagasta, por medio de un análisis general respecto de los principales elementos y conceptos que se proponen deben ser abordados en un contexto de mejora continua y aseguramiento de la calidad. Lo anterior por medio de un ejercicio crítico, que pueda favorecer el orientar el proceso de diseño e implementación del nuevo plan de desarrollo estratégico de la institución cuyo horizonte de planificación se proyecta a 10 años.

A continuación, se presenta el análisis del Plan de Desarrollo 2016-2020 de la Universidad de Antofagasta, en base al ciclo P.E.C.A., evaluando los procesos de Formulación, Implementación, Control y seguimiento y Ajuste de dicho Plan.

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA 2016-2020

El Plan de Desarrollo Estratégico vigente se oficializó mediante Decreto Exento N° 462 del 14 de abril de 2016. En el marco de la mejora continua, la institución evalúa sistemáticamente el Plan de Desarrollo Estratégico, a intervalos planificados, con la finalidad de determinar el grado de cumplimiento de los propósitos institucionales y realizar los ajustes necesarios tanto en los objetivos e Indicadores como en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo declarados por la Universidad.

A continuación, se presenta la tabla N°1, donde se muestran los criterios que se utilizaron para la evaluación del proceso de diseño e implementación del Plan de Desarrollo Estratégico 2016-2020 y su ajuste 2019-2020.

Tabla N°1, Criterios y/o elementos para la evaluación del proceso de planeación estratégica institucional UA y su existencia en el último proceso de planificación 2016-2020.

	Conceptos	Existencia (Si/No)		Clasificación
		PDE 2016-2020	Ajuste 2019-2020	
PLANIFICAR	1. Formulación y Planificación Estratégica (Planificar)			
	1.1 Misión, Visión	Si	Si	Propósito Institucional
	1.2 Análisis del Entorno	Si	Si	Diagnóstico
	1.3 Análisis de Competidores	Si	Si	
	1.4 Análisis de Recursos	No	No	
	1.5 Análisis interno (Matriz DAFO)	Si	Si	Estrategia
	1.6 Estrategia y Objetivos Estratégicos	Si	Si	
	1.7 Mapa Estratégico	Si	Si	
	1.8 Indicadores y Metas a largo plazo	Si	Si	
1.9 Definición de presupuesto.	Plan Plurianual ANT1655	Proyectos ANT, Institucionales	Presupuesto Estratégico	
EJECUTAR	2. Implementación de la Planificación a largo plazo (Ejecutar)			
	2.1 Capacidad de liderazgo y gestión de la autoridad.	Si	Si	Viabilidad
	2.2 Política y/o mecanismos de gestión y desarrollo del recurso humano.	Si	Si	
	2.3 Actitud de la comunidad Universitaria hacia el PDE (Resistencia, Inducción, empoderamiento)	Si	Si	
2.4 Despliegue y operativización del PDE	Si	Si	Implementación	
CONTROLAR	3. Control y seguimiento del Plan de Desarrollo (Controlar)			
	3.1 Sistema de información.	Si	Si	Seguimiento
	3.2 Seguimiento del PDE (Avance del PDE, Auditorías Internas, Auditorías Externas).	No	Si	
	3.3 Evaluación y análisis del avance del PDE (de acuerdo con metas).	Si, con observaciones	Si	

4. Actuar				
ACTUAR	4.1 Mecanismos de planes de acciones preventivas, correctivas o planes de mejora	Si	Si	Ajuste
	4.2 Ajuste del Plan de Desarrollo.	Si	Si	
	4.3 Socialización y despliegue del Ajuste del Plan de Desarrollo.	Si	Si	

I. FORMULACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (PLANEAR)

1.1 ANÁLISIS INTERNO

1.1.1 Análisis de la Misión y Visión Institucional vigente

Con la finalidad de definir la Misión y la Visión Institucional se realizaron 12 talleres el año 2015 con los distintos estamentos de la Universidad (Académicos, Administrativos, Estudiantes y Directivos) en donde se recogieron todas las ideas en relación con estas, y a partir de esto, se elaboró una síntesis de la Misión y Visión la cual fue presentada a la comunidad Universitaria para su validación. En el caso del ajuste del PDEI 2019-2020, se realizaron jornadas triestamentales con la comunidad y luego en comisiones con los directivos superiores, llegando a ser sancionadas por los organismos colegiados.

Lo anterior obedece a un proceso participativo lo cual ha sido característico de esta etapa de diseño de propósitos de la institución en los últimos procesos de planificación estratégica. Dicho proceso da cuenta del compromiso de la Institución y la participación de los distintos estamentos que se sienten representados e identificados con el plan de desarrollo institucional, es por ello por lo que se recomienda implementarlo sistemáticamente para tales efectos.

1.1.2 Análisis de Fortalezas y debilidades de la Institución

La Universidad de Antofagasta, por medio de jornadas participativas con la comunidad universitaria, definió los elementos del diagnóstico interno de Fortalezas y Debilidades (parte de diagnóstico FODA). El diagnóstico interno consideró aspectos de las diversas áreas del quehacer institucional: Docencia de pre y postgrado, investigación, vinculación con el medio y gestión. El resultado de este trabajo se traduce en la detección de Oportunidades y Amenazas.

Por otra parte, en el proceso de evaluación institucional 2017 la Comisión Nacional de Acreditación, en la Resolución de Acreditación N° 417¹ de septiembre del 2017, indica entre las debilidades detectadas que la formación técnica no se encontraba declarada como propósito institucional, tal como se presenta a continuación:

“La misión y visión se encuentran declaradas y definidas en pos de los objetivos y principios que incorpora el quehacer institucional. Sin embargo, la comisión no observa dentro de la visión la incorporación de la formación técnica como elemento constitutivo de su quehacer, aunque es parte de la oferta académica¹”

Esta debilidad fue subsanada en el ajuste del PDEI 2019-2020.

¹ Acuerdo de Acreditación Institucional, página 5

1.1.3 Análisis de Recursos

La Universidad de Antofagasta, realizó un análisis de recursos en los talleres de diagnóstico triestamentales FODA para contar con la información en la elaboración de su PDEI 2016-2020 y para el ajuste del PDE 2019-2020. Los elementos sujetos a análisis fueron: Infraestructura, bienes físicos, materiales y recursos humanos, el que sirvió para asignar los recursos para el PDEI.

1.2 ANÁLISIS EXTERNO

1.2.1 Análisis del Entorno

Como parte del diagnóstico del Plan de Desarrollo Estratégico, se realizaron dos jornadas de trabajo con informantes claves de las distintas áreas de la región tales como: minería, pesca, educación, salud, municipios, egresados, empleadores, entre otros, donde a partir de esto se acordaron los principales elementos del entorno. Este trabajo fue uno de los insumos utilizados para la elaboración del diagnóstico de Oportunidades y Amenazas (como parte del FODA). En el mismo sentido, en el ajuste, se trabajó con la Mesa Intersectorial Universidad de Antofagasta (MIUA).



Imagen N°1, Focus Group, mesa intersectorial año 2018, ajuste PDE 2019-2020

1.2.2 Análisis de Competidores

Tanto para el diagnóstico del PDEI 2016-2020 y del ajuste 2019-2020 se elaboraron informes con indicadores comparativos de educación superior, matrícula, tasa de uso de vacantes, retención, titulación, puntaje promedio PSU, N° de publicaciones, N° de proyectos, etc.

1.3 DEFINICIÓN ESTRATEGICA

Con el diagnóstico FODA desarrollado, el equipo técnico del área de Planificación Institucional elaboró la matriz DAFO, como herramienta técnica para la obtención de las Estrategias y Lineamientos del Plan de Desarrollo Estratégico 2016 - 2020.

- ❖ Lineamiento Estratégico 1. Desarrollo del quehacer académico con calidad.
- ❖ Lineamiento Estratégico 2. Vinculación del quehacer académico orientado a servir los intereses de la región y la nación.
- ❖ Lineamiento estratégico 3. Gestión orientada a la autorregulación y manejo eficiente de los recursos.



Imagen N°2 Taller FODA UA, realizado en el año 2015

Las estrategias, que emergieron del ejercicio de la matriz DAFO, se diseñaron utilizando el modelo 3Ms³ que considera Metas, Medios y su Medición, lo cual permite operacionalizar la estrategia en objetivos para cada lineamiento del PDEI. La importancia de utilizar el sistema de mediciones del Diamante de la Excelencia Organizacional² radica en:

- ❖ Definición de objetivos estratégicos.
- ❖ Definición del mapa estratégico.
- ❖ Determinación de indicadores claves del desempeño.
- ❖ Definición operativa de indicadores, metas, iniciativas, presupuestos.

1.3.1 Visualización de la Estrategia Institucional (Mapa Estratégico)

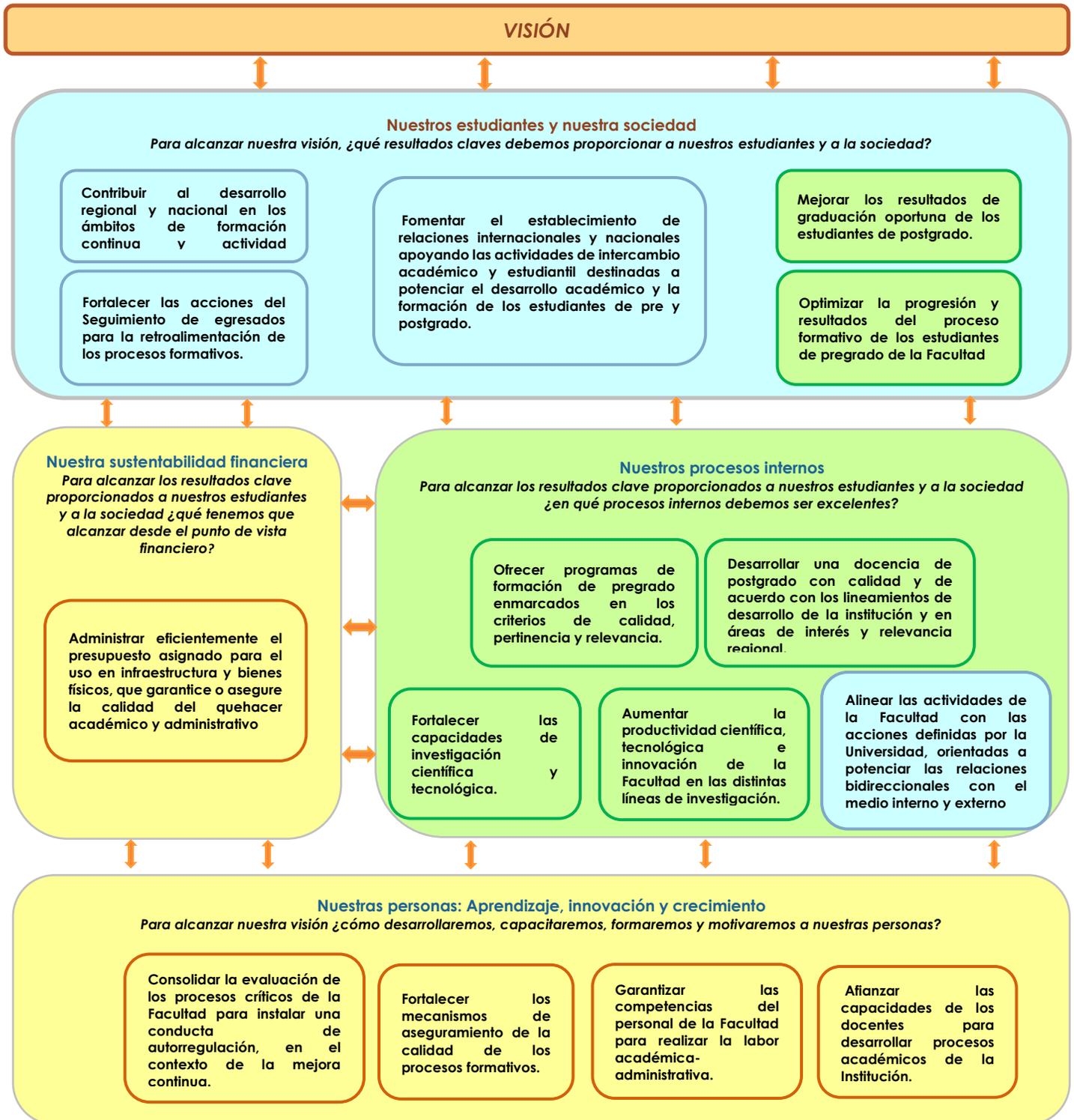
La visualización de la estrategia institucional se materializa a través del mapa estratégico el cual proporciona la visión a través de cuatro perspectivas: Procesos críticos y el aprendizaje (perspectivas

² El Diamante De La Excelencia Organizacional: Una Propuesta Para Mejora, por Kovacevic B., Antonio, Reynoso, Alvaro, México, D.F.: Aguilar, 2013.

de causa), y financiera y clientes (perspectivas de resultado). La relación de estas provee un lenguaje que permite describir la estrategia institucional.

En este contexto, en su primera etapa, la planificación del PDE institucional 2016-2020, presenta un mapa estratégico consecuente con la relación causa efecto de sus lineamientos y objetivos estratégicos, cumple con las cuatro perspectivas principales de la organización y con el ordenamiento de las perspectivas y los efectos que están graficados mediante flechas. (ver Imagen N°3)

Imagen N°3, Mapa Estratégico Plan de Desarrollo 2016-2020



En el ajuste del PDE Institucional 2019-2020 se resumió la visualización de la estrategia institucional reemplazando las relaciones entre objetivos y resultados por las perspectivas con la intención de innovar: 1) Qué se debe tener y 2) Qué se debe hacer. Quedando claro los recursos y/o aprendizajes para desarrollar e implementar los procesos críticos: 3) Qué se debe ofrecer, y con ello cumplir con la visión (Qué se debe obtener). (ver imagen N°4)

Imagen N°4, Mapa estratégico, ajuste Plan de Desarrollo 2019-2020

MAPA ESTRATÉGICO AJUSTE PDEI 2019-2020	
¿QUÉ QUIERO OBTENER?	<p>VISIÓN <i>Ser un referente nacional e internacional como Universidad regional y estatal compleja, con altos estándares de calidad en todos los ámbitos del quehacer universitario, desarrollando tecnologías y sistemas para el uso eficiente y efectivo de los recursos naturales de la región de Antofagasta y del norte de Chile y de esta forma contribuir a alcanzar un desarrollo social y económico con armonía ambiental y paz social, formando técnicos de nivel superior y profesionales socialmente responsables con sólida formación y que lideren el desarrollo sustentable de la región y del país</i></p>
¿QUÉ DEBO OFRECER?	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;">Fortalecer las acciones de vinculación de la institución con sus egresados para la retroalimentación de los procesos formativos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;">Fortalecer la vinculación y comunicación de la Universidad con el medio interno y externo</div> </div>
¿QUÉ DEBO HACER?	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;">Optimizar los resultados en la progresión de los estudiantes de la Universidad, para entregar una docencia con calidad, pertinencia y relevancia</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;">Aumentar la productividad científica, tecnológica e innovación de la Universidad en las diferentes áreas disciplinarias</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;">Mejorar los resultados de graduación oportuna de los estudiantes de postgrado</div> </div>
¿QUÉ DEBO TENER?	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 25%;">Fortalecer el sistema de control presupuestaria de ingresos y gastos institucionales</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 25%;">Actualizar la estructura institucional para cumplir con requerimientos del entorno</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 25%;">Fortalecer los mecanismos de aseguramiento de la calidad de los procesos formativos y administrativos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 25%;">Contribuir a la mejora de la calidad de vida y salud de la población de la segunda región, a través de la institucionalización y puesta en régimen del Hospital Clínico</div> </div>

No obstante, en esta nueva gráfica, no se vislumbra claramente que recursos y/o aprendizajes se requiere disponer o desarrollar para implementar y ejecutar los procesos que se han definido como críticos y, en este sentido, tampoco se aprecia la relación causa efecto (flechas) volviéndose impreciso en su interpretación. Lo que nos lleva a reflexionar que el mapa estratégico del próximo PDEI 2021-2030 debe construirse una vez definida la matriz DAFO, para determinar como insumo los lineamientos estratégicos que se deben desarrollar y que deben ser representados.

1.3.2 Objetivos, Indicadores y Metas a Largo Plazo

Las metas representan los niveles o estándares de desempeño que se buscan lograr, en los plazos estipulados para cada objetivo. En esta etapa del proceso, se establece una serie de metas que se deben cumplir para que en el horizonte de planificación logre cada objetivo del PDEI.

Si bien las metas son consistentes con los procesos relacionados, no existe estimación de las capacidades del recurso humano que permitan el logro de dichas metas.

- ❖ Los indicadores asociados a los Objetivos del PDE 2016-2020, considera metas a largo plazo. Se definieron al 2020 (4 años).
- ❖ Los indicadores asociados a los Objetivos del ajuste 2019-2020, considera metas a corto plazo. Se definieron metas al 2020 (1 año).

Para el periodo se definieron 3 Lineamientos, 20 Objetivos y 60 Indicadores.

Lineamiento	Objetivo	Indicador
L1	8	23
L2	5	16
L3	7	21

Las metas a largo plazo (4 años), se miden una vez finalizado el periodo, esto limita realizar ajustes planificados al Plan de Desarrollo Estratégico para alcanzar las metas, a los no metas anuales y pone en riesgo la consecución de los propósitos institucionales, y puede llevar a resultados no esperados. Tampoco se distingue un análisis de los riesgos que puedan afectar o impedir la consecución de los objetivos y metas.

1.3.3 Definición de Presupuesto.

Para el Plan de Desarrollo Estratégico 2016-2020, no se definió una estructura de costos formal y que se haya oficializado por parte de la institución. Sí corresponde señalar que se proyectó gran parte de su implementación por medio de la definición de presupuestos en proyectos anuales y bianuales correspondiente a mecanismos de Convenio Marco Plan Plurianual 2016 – 2020, convenios suscritos entre la Universidad y el Ministerio de Educación. Sólo el proyecto Convenio Marco ANT1655, dispuso M\$1.121.181 millones de pesos, Decreto N°641 del 2016. A su vez, el ajuste del PDE fue financiando también en un 90% por proyectos ANT y la diferencia con recursos institucionales.

En definitiva, el Plan de Desarrollo Estratégico no cuenta con un presupuesto institucional definido y por lo tanto es probable que muchos objetivos y metas del plan no hayan sido sujeto de atención necesaria y su desarrollo se haya realizado con un nivel de desempeño no acorde a lo planificado.

II. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (EJECUTAR)

2.1 CAPACIDAD DE LIDERAZGO Y GESTIÓN DE LA AUTORIDAD.

La Universidad cuenta con una estructura organizacional establecida de acuerdo con el estatuto DFL N°148 de junio de 1982. Esta se compone de cuerpos colegiados entre los cuales se encuentran: El consejo Académico³ de carácter consultivo y la Junta Directiva⁴ que tiene carácter resolutorio. Estos fueron los encargados de validar y autorizar la decretación del Plan de Desarrollo Estratégico y su ajuste como se indica a continuación:

- ❖ Plan de Desarrollo estratégico 2016-2020, Decreto Exento N° 462, abril 2016.
- ❖ Ajuste Plan de Desarrollo Estratégico 2019-2020, Decreto Exento N°1517, diciembre 2019.

De acuerdo con el informe de Acreditación Institucional 2017:

“La Universidad presenta una estructura con distinción entre funciones y roles. Se distinguen dos cuerpos colegiados relevantes en la toma de decisiones, la junta directiva y el consejo académico. Este último, estatutariamente tiene un rol solo consultivo, aunque el cuerpo académico y los estudiantes lo han validado como un cuerpo resolutorio⁵”

Para la implementación del Plan de Desarrollo Estratégico el compromiso de los responsables de los Indicadores, en los distintos niveles de la institución, es de vital importancia, en este sentido se puede apreciar que dichas responsabilidades quedan consignadas en dicho Plan.

2.2 RECURSO HUMANO.

El Plan de Desarrollo Estratégico 2016-2020, consideró dentro de sus objetivos las políticas y mecanismos de desarrollo del Recurso Humano, ambos con un cumplimiento del 100% en el año 2018.

Objetivo N°16. Garantizar las competencias del personal de la Universidad para realizar la labor académica-administrativa.

Tabla N°2, Indicadores Objetivo 16 – PDEI 2016-2020 (avance 2018)

Indicadores	Línea Base	Meta	Seguimiento			Directivo Responsable	Cumplimiento %
			Año 2016	Año 2017	Año 2018		
46. % de avance de política en RRHH administrativo.	0%	100%	16%	24%	100%	DPAC	100,0%
47. % de avance de la implementación de programa de capacitación para el personal administrativo.	0%	100%	10%	45%	100%	DPAC	100,0%

³ El Consejo Académico, que asesora al Rector en lo relativo a las propuestas de políticas académicas que permitan un cuerpo armónico y coherente de normas en relación con el quehacer académico de la Universidad

⁴ La Junta Directiva encargada de fijar la política global de desarrollo de la Universidad y los planes destinados a materializarla; proponer al Presidente de la República las modificaciones y reformas al Estatuto Orgánico de la Universidad, entre otros.

⁵ Acuerdo de Acreditación Institucional, página 5

El Ajuste de Plan de Desarrollo 2019-2020, incorporó en su Objetivo Estratégico 6. Fortalecer los mecanismos de aseguramiento de la calidad de los procesos formativos y administrativos, mecanismos de desarrollo del Recurso Humano de la Institución, como se puede apreciar en los hitos de cumplimiento de este objetivo.

De acuerdo con el informe de Acreditación 2017:

“La Universidad presenta mecanismos asociados a la capacitación, contratación, desvinculación y desarrollo de la carrera funcionaria, esto regido bajo el estatuto Administrativo. En el mismo orden, el sistema de calificaciones responde a lo estatutariamente consignado⁶”

Tabla N°3, Indicador 22, Objetivo 6 – Ajuste PDEI 2019-2020 (avance 2019)

Indicador	Línea base 2018	Avance 2019	Meta 2020	Hito de cumplimiento
22. Modelo por competencia implementado	0	50%	1	Plan de capacitación por competencia para personal administrativo
				Plan de encasillamiento de personal no académico
				Creación departamento de Desarrollo de las Personas
				Sistema de control de gestión en contrataciones académicas y no académicas

2.3 ACTITUD DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA HACIA EL PDEI (RESISTENCIA, INDUCCIÓN, EMPODERAMIENTO)

La Universidad de Antofagasta ha desarrollado varios procesos estratégicos desde el año 1994 a la fecha, donde éstos gradualmente han incorporado a su comunidad y participación triestamental, prácticamente a partir del año 2008. Con ello se ha desarrollado la cultura de planificar los objetivos en todas sus áreas que conforman sus procesos misionales y su cadena de valor. En este contexto, la actitud de la comunidad universitaria se da en una cultura participativa aprendida en el tiempo, donde el sello esencial ha sido **“pensar juntos la universidad que queremos”**.

De la experiencia del PDEI 2016-2020, existe un notable avance de participación de la comunidad, en su ajuste 2019-2020, donde se observó una comunidad empoderada en cuanto a la planificación de la institución. Lo anterior se encuentran debidamente respaldado en los procesos de autoevaluación y acreditación institucional.

⁶ Acuerdo de Acreditación, página 6

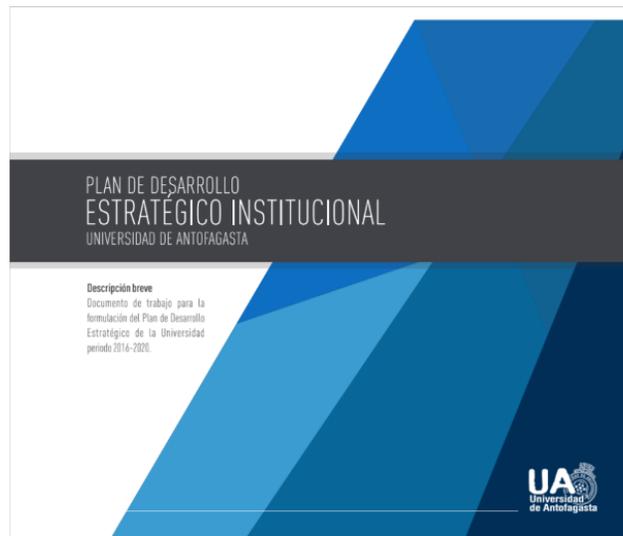
Imagen N°5, Jornada Triestamental, Ajuste PDE 2019-2020, Año 2018



2.4 SOCIALIZACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO.

El PDE 2016-2020, fue socializado mediante la elaboración de un librito, el cual fue entregado a la comunidad Universitaria, se prepararon cuadros de la misión institucional y entregadas a los Directivos superiores y autoridades académicas de la institución.

Imagen N°4, difusión librito PDE 2016-2020



Además, el Plan de Desarrollo Estratégico se encuentra alojado en la página web institucional (www.uantof.cl) para conocimiento de la comunidad en general. El Ajuste del PDE 2019-2020, fue difundido por el Boletín oficial electrónico UA. (BOE)

2.5 DESPLIEGUE Y OPERATIVIZACIÓN DEL PDE POR MEDIO DE IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN A MEDIANO Y/O CORTO PLAZO (Direcciones, Facultades, Unidades Académicas).

La Universidad de Antofagasta, operativiza su PDE, mediante su despliegue a las Facultades, Departamentos, Institutos y Centros con formación académica, este trabajo se inició con el Plan de Desarrollo 2016-2020, donde se instauró la cultura de la planificación de manera voluntaria de las unidades.

Los profesionales del área de Planificación Institucional desarrollaron el trabajo en terreno, asesorando en la elaboración de estos. A pesar del esfuerzo realizado, no todos los Departamentos decidieron elaborar su planificación. Se debe considerar además que el alcance del despliegue se ve limitado por el número reducido de funcionarios del área.

En el Ajuste del PDE 2019-2020, se inició el despliegue con una manera extensiva y participativa desde las Facultades, desde donde se realizaron solicitudes de elaboración de los ajustes. Respecto de lo anterior es importante destacar la contribución de los Decanos, Directores de Departamentos, Secretarios de Investigación, Docencia y Vinculación y Académicos, los que tuvieron una participación activa con propuestas reales para hacer vivido el Plan de Desarrollo. (ver Tabla N° 4)

Los asesoramientos por parte del área de Planificación Institucional fueron acompañados por una capacitación del área de Análisis Institucional, sobre los indicadores generales de la Institución, así como de cada Facultad y Carrera.

<https://unatofacl.sharepoint.com/sites/sitioDGAI/infoua/SitePages/Indicadores-Institucionales.aspx>

Imagen N°6, plataforma de indicadores de Gestión Institucional



Tabla N°4, Unidades académicas que Desarrollaron su Ajuste PDEI 2019-2020

TIPO UNIDAD	NOMBRE UNIDAD ACADEMICA	PDE 2019-2020
Facultad	Ciencias Básicas	Si
Departamento	Matemáticas	Si
Departamento	Física	Si
Departamento	Química	Si
Facultad	Ciencias Sociales Artes y Humanidades	Si
Departamento	Ciencias Sociales	
Departamento	Arte y el Diseño	
Facultad	Educación	Si
Departamento	Educación	Si
Facultad	Ingeniería	Si
Departamento	Ingeniería Comercial	Si
Departamento	Ingeniería Eléctrica	Si
Departamento	Ingeniería Geomensura y Geomática	Si
Departamento	Ingeniería Industrial	Si
Departamento	Ingeniería Mecánica	Si
Departamento	Ingeniería en Minas	Si
Departamento	Ingeniería Química y Procesos de Minerales	Si
Facultad	Medicina y Odontología	Si
Departamento	Ciencias Médicas	Si
Departamento	Odontología	Si
Facultad	Ciencias Jurídicas	Si
Departamento	Derecho	Si
Facultad	Ciencias del Mar y Recursos Biológicos	Si
Departamento	Biotecnología	Si
Departamento	Ciencias Acuáticas y Ambientales	Si
Centro	Bioinnovación	Si
Instituto	Ciencias Naturales Alexander Von Humboldt	Si
Facultad	Ciencias de la Salud	Si
Departamento	Biomédico	No
Departamento	Ciencias de los Alimentos y Nutrición	Si
Departamento	Kinesiología	Si
Departamento	Enfermería	Si
Departamento	Obstetricia	Si
Departamento	Tecnología Médica	Si
Centro	Carreras Técnicas	Si
Centro	Desarrollo Energético Antofagasta	Si
Centro	CITEVA	Si
Centro	Regional de Estudios y Educación Ambiental	No
Instituto	Investigación Antropológica	Si

Nota: las marcas en rojo indican que la unidad académica no ha desarrollado el proceso completo de formulación del ajuste del PDE 2019-2020

III. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO

3.1 SISTEMA DE INFORMACIÓN

El Plan de Desarrollo Estratégico no cuenta con un sistema de Información oficial e integrado para establecer de manera oportuna el nivel de avance y/o cumplimiento de objetivos y metas institucionales. Se han desarrollado algunos intentos para informatizar la recogida de datos de avance e indicadores, sin resultados exitoso u óptimos, lo que ha implicado que los esfuerzos para su control y monitoreo (del PDE) se desarrollen por medio de la solicitud de avances o informes cuyos datos se consolidan en planillas de cálculo de tipo Excel.

En este caso, no se estaría cumpliendo a cabalidad con el estándar 3.1 Análisis Institucional de la acreditación institucional, ya que no se dispone de información válida y confiable para el análisis de sus procesos, para la adopción de decisiones y para avanzar hacia el logro de los propósitos, en el marco del aseguramiento de la calidad.

Con la intención de mejorar esta debilidad, el área de Planificación Institucional trabaja en un proyecto que permitirá disponer de un cuadro de mando integral (CMI) para su nuevo PDEI, como también un sistema de tableros de control operativos para unidades académicas y administrativas, que se consideren en la cadena de valor del nuevo plan.

3.2 SEGUIMIENTO DEL PDEI (AVANCE DEL PDE, AUDITORÍAS INTERNAS).

Una observación relevante respecto de las actividades de seguimiento en la implementación del PDE, es que la Institución carece de mecanismos idóneos y oportunos para realizar un monitoreo permanente y sistemático del mismo. Esto último incluso fue comentado como parte de la debilidad del informe de acreditación del año 2017, donde expresaba que *“Este Plan cuenta con metas verificables. Pero la evaluación se hace al final de cada periodo definido sin un monitoreo continuo que permita realizar ajustes para readecuar el avance en el logro de los objetivos”*.

Actualmente el área de Planificación Institucional, de la Dirección de Gestión y Análisis Institucional, ha asumido la labor de realizar el seguimiento de manera anual, por medio de la solicitud de informes de indicadores del avance de éste. Por los mismos motivos del apartado anterior, relativos a los déficits que existen en cuanto a la gestión de información estratégica e indicadores, esta labor tiende a ser manejada aún sin la sistematización que merece, para ser un soporte real a la toma de decisiones institucional.

Es importante señalar, que entre los mecanismos de aseguramiento de la calidad instaurados en la Institución se encuentran las auditorías internas, las cuales:

⁷ Acuerdo de Acreditación Institucional, página 5

- a) Influencian en el mismo desarrollo organizacional de la institución a nivel de las mismas decisiones estratégicas;
- b) Constituyen un aporte de fiabilidad y seguridad en el quehacer en el sentido del permanente monitoreo y seguimiento de diversos procesos, y;
- c) Es nuevo enfoque para lograr eficiencia y eficacia en la comunidad académica y administrativa.

La finalidad de las Auditorías Internas es evaluar el desempeño de los procesos en base al ciclo de mejora continua (Planificar, Ejecutar, Controlar y Actuar), dicho proceso se encuentra documentado en el Procedimiento P-DGAI-GDC-06 y es conocido por la comunidad universitaria. Anualmente la Dirección de Aseguramiento de la Calidad elabora el Programa de Auditorías internas considerando hasta el momento solo unidades administrativas.

Si bien dicho proceso está instaurado en la institución no se articula con el Plan de desarrollo estratégico, en la planificación de dichas auditorias no se considera la evaluación del avance y/o cumplimiento de los objetivos propuestos, es decir, no se consideran para el proceso de control y seguimiento del Plan de Desarrollo Estratégico por ende no permite realizar ajustes a las acciones definidas tanto para su implementación como para el logro de los objetivos.

3.3 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DEL AVANCE DEL PDE (DE ACUERDO A METAS).

La evaluación del análisis del avance del PDE de acuerdo con las metas propuesta, se realizó cada año con un informe de cierre, a excepción del 2017, dado el área encargada (en ese periodo) no elaboró el documento, pese a esto, se cuenta con el avance de los indicadores de ese año.

Las metas fueron directamente relacionadas a la existencia de proyectos, actividades y recursos que permitan concretarlas, en los proyectos ANT. esta evaluación se realiza sobre el avance de los indicadores respecto de la meta al 2020.

El gráfico N°1, presenta la evolución del avance del PDEI, comenzando con un 63% en el primer año de implementación (2016), incrementando en 12 puntos porcentuales al siguiente año (2017) y en 13 puntos porcentuales al tercer año de evaluación (2018), totalizando un avance del 88%.

Gráfico N°1, Evaluación del Avance del PDEI Durante los Años 2016-2018

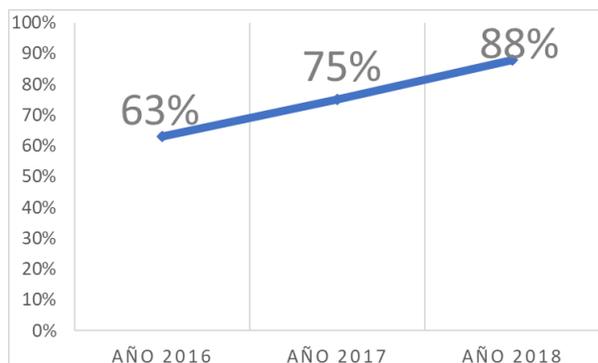


Tabla N°7, Evaluación del Avance del PDEI Durante los Años 2016-2018

AVANCE PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2018				
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS				
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	1	2	3	TOTAL
	Desarrollo del quehacer académico con calidad	Vinculación del quehacer académico orientado a servir los intereses de la región y la nación	Gestión orientada a la autorregulación y manejo eficiente de los recursos	3
Total Indicadores	29	18	21	68
Logrados Completamente	12	14	9	35
Logrados Parcialmente	17	4	12	33
% de Logro de avance del Lineamiento	85,0%	97,7%	82,0%	87,6%
CUMPLIMIENTO PONDERADO				88%

Nota: El cumplimiento ponderado se calcula en base al avance de todos los indicadores de cada lineamiento (logrados completamente, con y sin avance)

El ajuste del plan de Desarrollo 2019, tiene un avance del 78% en su primer año de implementación.

Tabla N°8, Resumen de Evaluación PDEI 2019-2020 (avance 2019)

AVANCE PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2020				
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS				
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	1	2	3	TOTAL
	Desarrollo del quehacer académico con calidad	Vinculación del quehacer académico orientado a servir los intereses de la región y la nación	Gestión orientada a la autorregulación y manejo eficiente de los recursos	3
Total Indicadores	9	8	17	34
Logrados Completamente	3	2	9	14
Logrados Parcialmente	6	6	8	20
% de Logro de avance del lineamiento	83%	64%	87%	78%
CUMPLIMIENTO PONDERADO				78%

Nota: El cumplimiento ponderado se calcula en base al avance de todos los indicadores de cada lineamiento (logrados completamente, con y sin avance)

IV. AJUSTE AL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO (ACTUAR)

4.1 MECANISMOS DE PLANES DE ACCIONES PREVENTIVAS, CORRECTIVAS. (PLANES DE MEJORA)

A raíz del proceso de Autoevaluación Institucional realizado el 2016 y del proceso de Acreditación Institucional realizado el 2017, en donde la institución se acreditó por 5 años, surgieron Planes de Mejora con la finalidad de subsanar las debilidades detectadas en ambos procesos. Estos planes cuentan con: responsables, actividades y plazos, siendo la Dirección de Aseguramiento de la Calidad la encargada de realizar seguimiento estos en forma sistemática. Sin embargo, este proceso de seguimiento aún es incipiente y la gran mayoría de los planes no cuenta con todas las evidencias necesarias para dar respuesta a su cumplimiento.

En el proceso de acreditación Institucional se detectaron debilidades en relación con la planificación Institucional. A continuación, se mencionan estas asociadas a las dimensiones, criterios y estándares de calidad de acuerdo con la Ley 20,129:

Dimensión Gestión Estratégica y Recursos Institucionales, Criterio N°3 Desarrollo Institucional, estándar N°3.1 Herramientas de planificación, N2:

1. *No existe evidencia que se utilice la información disponible para realizar ajustes a la implementación del Plan de Desarrollo, las metas se observan muy generales y con ausencia de plazos efectivos.*
2. *La evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico se hace al final de cada periodo sin un monitoreo continuo que permita realizar ajustes para readecuar en el avance en el logro de los objetivos.*

Para subsanar estas debilidades se definió, el un Plan de Mejora, cuyo objetivo es realizar un monitoreo continuo, que permita realizar ajustes para readecuar el avance en el logro de los objetivos. La implementación de dicho Plan es de responsabilidad del Director de Gestión y Análisis Institucional y se encuentra en proceso de implementación.

Existen dos planes de mejora del proceso de Autoevaluación vinculados entre sí y que se articulan con las debilidades mencionada. Ambos llamados Gestión de la información, el primero liderado por la DGAI y cuyo objetivo es disponer de un sistema articulado donde las personas comprendan de forma colectiva los efectos del servicio de información sobre la gestión institucional, el otro plan es liderado por la Dirección de Informática y su objetivo es implementar el soporte técnico para disponer del sistema de indicadores.

Dimensión Aseguramiento interno de la calidad, Criterio N°3 Análisis Institucional, estándar N°3.1 Análisis Institucional, N1:

3. *No se reportan diagnósticos del medio externo para realizar análisis comparado.*

En relación con esta debilidad no se ha definido la fecha un plan de mejora específico, pero existe un Plan de Mejora del proceso de Autoevaluación y permite dar respuesta a esta debilidad, ya que se refiere a una debilidad Institucional. Dicho plan es Gestión de la información liderado por la DGAI y cuyo objetivo es disponer de un sistema articulado donde las personas comprendan de forma colectiva los efectos del servicio de información sobre la gestión institucional.

Si bien estos mecanismos están instaurados en la institución, tal como se indica anteriormente se implementan particularmente en el proceso de Autoevaluación y Acreditación Institucional y no como parte del proceso de evaluación y ajuste del Plan de Desarrollo Estratégico.

4.2 AJUSTE DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO VIGENTE.

El Plan de Desarrollo 2016-2020, contemplo un ajuste, el cual se elaboró durante el año 2018, este fue definido en base a la evaluación del PDEI 2016-2020, y fue decretado en diciembre del 2019, Decreto Exento N°1517.

4.2.1 El ajuste del PDE 2019-2020, se desarrolló bajo las siguientes etapas:

1. Etapa Foco Estratégico

- ❖ Levantamiento de la información
- ❖ Procesamiento de la información
- ❖ Análisis del entorno y del sector de Educación Superior

2. Formulación de los Objetivos de Desarrollo

- ❖ Procesamiento de la información
- ❖ Formulación de los Lineamientos y Objetivos Estratégicos

3. Definición de Líneas Base, Metas y Medios

La definición de metas estuvo a cargo de los Directivos superiores y el Consejo Académico.

4. Validación del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.

- ❖ Organismos colegiados

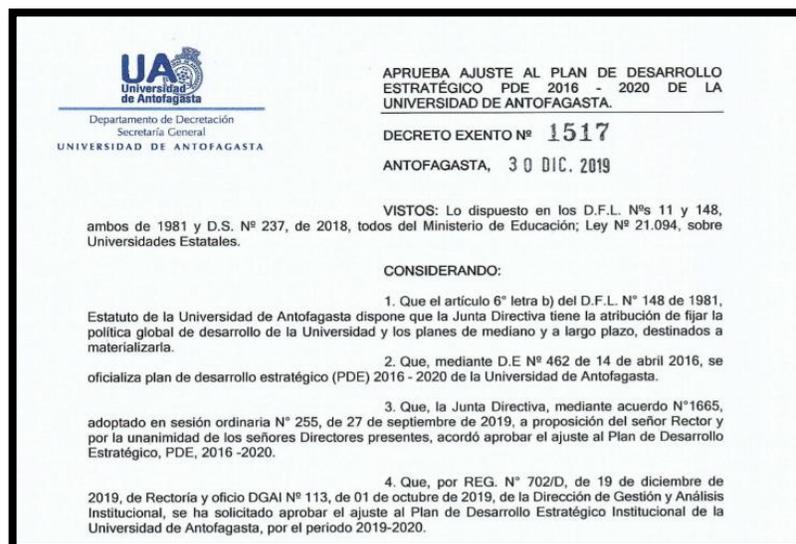


Imagen N°7, Decreto Exento N°1517

Por último, nuestra institución orientada a la mejora continua se encuentra definiendo todos los mecanismos necesarios para elaborar el Plan de Desarrollo Estratégico a 10 años (periodo 2021-2030).

V. CONCLUSIONES

De la evaluación del PDE 2016-2020 y sus ajustes, se puede concluir lo siguiente:

La Misión y la Visión fueron elaboradas y consensuadas a través de un trabajo de síntesis de todas las ideas recogidas en talleres de trabajo realizados en los distintos estamentos (Académicos, Administrativos, Estudiantes y Directivos) y validados por la comunidad Universitaria, reflejando el compromiso de la comunidad universitaria con la Institución. Si bien en el proceso de acreditación 2017 se detectó una debilidad respecto a la visión institucional, esta fue subsanada en el ajuste 2019-2020.

El diagnóstico interno se realizó por medio de jornadas participativas con la comunidad universitaria, vislumbrando el compromiso que se ha y se ve reflejado en el el que considero aspectos de las diversas áreas del quehacer institucional, tanto de docencia de pre y postgrado, investigación, vinculación y gestión.

Para la obtención de las estrategias y lineamientos del PDE 2016 - 2020El el equipo técnico del área de Planificación Institucional elaboró la matriz DAFO, la cual fue utilizada como herramienta técnica. La cual permitió diseñar la estrategia a largo plazo en relación con las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la institución.

El acercamiento a los informantes claves de las distintas áreas de la región, a través de jornadas de trabajo, es de gran importancia y debe mantenerse en el tiempo, este trabajo mancomunado permitió acordar los principales elementos del entorno, los cuales fueron utilizados como insumo para elaboración del diagnóstico de Oportunidades y Amenazas.

Se desarrollaron informes comparativos e informes de competidores de la educación superior, así como también análisis de recursos de infraestructura, bienes físicos, materiales y RRHH, como insumos para el diagnóstico.

La planificación del PDE institucional 2016-2020, presenta un mapa estratégico consecuente con la relación causa efecto de sus lineamientos y objetivos estratégicos, sin embargo, en el ajuste el mapa estratégico no cumple con las condiciones técnicas correctas para su función. Se debe analizar, para el PDEI 2021-2030, la forma más eficiente de representar la estrategia institucional.

Las metas del plan representan los niveles o estándares de desempeño que se buscan lograr, en fechas y plazos estipulados para cada objetivo e indicador. Las metas son consistentes con los procesos relacionados, sin embargo, no existe estimación del recurso humano que permitan llevar a cabo los objetivos y tampoco existen metas anuales.

El PDE, no cuenta con un presupuesto institucional definido y por lo tanto es probable que muchos objetivos y metas del plan, no hayan sido sujeto de atención necesaria y su desarrollo se haya realizado con un nivel de desempeño no acorde a lo planificado. Se debe considerar para tales efectos un presupuesto que permita implementar, el próximo PDEI, en forma eficiente.

La Universidad cuenta con la capacidad de liderazgo y gestión de la autoridad, así como también con política y/o mecanismos de gestión y desarrollo del recurso humano. En cuanto a la actitud de la comunidad universitaria hacia el PDE, de la experiencia del PDEI 2016-2020, existe un notable avance de participación de la comunidad, en su ajuste 2019-2020, se observó una comunidad empoderada en cuanto a la planificación de la institución.

La Universidad de Antofagasta, operativiza su PDE, mediante su despliegue a las Facultades, Departamentos, Institutos y Centros con formación académica, este trabajo se inició con el Plan de Desarrollo 2016-2020, donde se instauró la cultura de la planificación de manera voluntaria de las unidades, actualmente se encuentra un 91% de implementación.

El Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) no cuenta con un sistema de Información oficial e integrado para establecer de manera oportuna el nivel de avance y/o cumplimiento de objetivos y metas institucionales. Esto último incluso fue detectado como una debilidad en informe de acreditación del año 2017.

El área de Planificación Institucional realiza el seguimiento de manera anual, por medio de la solicitud de indicadores del avance de éste y elabora informe cada año. Sin embargo, carece de un proceso sistemático de control y seguimiento a través de un sistema instaurado en la institución.

Entre los mecanismos de aseguramiento de la calidad, con que cuenta la institución, están las Auditorías Internas de proceso. Se debe considerar que, si bien estas evalúan los procesos, el resultado de estas no se utiliza como insumo para el proceso de evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico. Aún falta integración entre ambos procesos.

Las metas fueron directamente relacionadas a la existencia de proyectos, actividades y recursos que permitan concretarlas, en los proyectos ANT.

En cuanto a la evolución del avance del PDEI, comenzó con un 63% en el primer año de implementación (2016), incrementando en 12 puntos porcentuales al siguiente año (2017) y en 13 puntos porcentuales al tercer año de evaluación (2018), totalizando un avance del 88%.

A raíz del proceso de Autoevaluación Institucional realizado el 2016 y del proceso de Acreditación Institucional realizado el 2017, en donde la institución se acreditó por 5 años, surgieron Planes de Mejora con la finalidad de subsanar las debilidades detectadas en el Proceso de Planificación Estratégica. Sin embargo, la implementación de estos Planes de Mejora es aún incipiente.

El Plan de Desarrollo 2016-2020, contemplo un ajuste, el cual se elaboró durante el año 2018, oficializado en diciembre del 2019 por medio del Decreto Exento N°1517 y difundido por medio del Boletín oficial electrónico UA. (BOE). Este ajuste del plan de Desarrollo, en su primer año de implementación, tiene un avance del 78%.

VI. PROPUESTAS

La formulación del Plan de Desarrollo Estratégico debe responder la pregunta de cómo será nuestra institución a 10 años y establecer una trayectoria coherente y coordinada de acciones para llegar a serlo, desde el conocimiento adquirido, tanto en los aciertos como de las debilidades en la formulación, implementación, seguimiento y ajustes del el PDE 2016-2020.

Al tratarse el nuevo PDE de un horizonte de tiempo más extenso al de las planificaciones anteriores, es que la magnitud del desafío es mayor, ya sea en términos del nivel de excelencia que la universidad busca consolidar, la cual está entre las más importantes del país y del medio relevante, el aporte distintivo a la formación de las personas, a su bienestar y al desarrollo regional; un cambio significativo, consistente con la visión de futuro que impulsa la comunidad universitaria.

Por lo anterior, se hace relevante mejorar la formulación y control de la estrategia de la institución, generando vínculos con otras universidades del Consorcio de Universidades estatales de Chile (CUECH), en especial, con la Universidad de Talca, la Universidad de la Frontera y la Universidad de Santiago de Chile:

- Generar lazos o redes de manera directa y compartida en tanto vinculación y coordinación entre las unidades de las UES que trabajan estos temas. Para ello se pueden patrocinar convenios de colaboración o visualizar los acuerdos desde la red de calidad al objeto de transferir conocimientos.
- Desarrollar pasantías o visitas que integre al equipo de profesionales de la Dirección de Gestión y Análisis Institucional, y que se proyecte durante el tiempo de la implementación del PDE 2021-2030, con las Universidades propuestas.

En relación con el diagnóstico interno, la realización de jornadas y talleres con participación de toda la comunidad universitaria son mecanismos poderosos que se está instaurado en la institución y es de gran relevancia. Para el próximo PDEI se debiesen incorporar las siguientes acciones:

- Contar con las proyecciones del proyecto educativo institucional. Esta retroalimentación podría, facilitar la implementación de estrategias en cuanto a objetivos, metas e indicadores vinculados al proceso de enseñanza aprendizaje y también podría contribuir a abordar aspectos de coordinación y eficiencia que favorezcan la operacionalización de las respectivas estrategias.
- Aplicar cuestionarios en línea, entrevistas individuales o reuniones grupales, donde se rescaten evidencias para identificar fortalezas y desafíos institucionales en el horizonte de 10 años.
- Analizar, clasificar y evaluar los riesgos que puedan afectar o impedir la consecución de los objetivos y metas, con la finalidad de definir acciones preventivas que se apliquen oportunamente de forma que el Plan de Desarrollo Estratégico no pierda continuidad y los propósitos institucionales se logren en forma eficiente.

Para el análisis del entorno se proponen las siguientes acciones:

- Elaborar un Análisis PESTEL, con la finalidad de identificar las variables que tienen impacto significativo en la actividad de la organización. Asociadas con: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y medioambientales, que, desde el exterior, pueden incidir en el desarrollo institucional.
- Armonizar el nuevo PDE 2021-2030 con la planificación regional, con la finalidad identificar las potencialidades, sinergias y desafíos en torno a las Estrategias Regionales de Desarrollo para proporcionar referencias que la comunidad académica puede utilizar en la formulación de estrategias consistentes con la planificación regional.

En la gestión del Plan de Desarrollo se propone incorporar las siguientes acciones:

- Armonizar la estrategia, integrando los proyectos institucionales (ANT), los planes de mejora y las auditorías internas, y fundamentalmente trabajar con los equipos a cargo de estos.
- Establecer, para el PDE 2021-2030, metas anuales que se deben efectuar para que en el horizonte de planificación se cumpla cada objetivo del PDE. Las metas deben ser consistentes con los procesos relacionados, las capacidades de las personas, facultades y unidades involucradas en estos procesos y deben estar directamente relacionadas a la existencia de proyectos, actividades y recursos que permitan concretarlas, las metas deben ser abordadas en conjunto con los responsables de cada una de ellas y ajustadas a sus capacidades y recursos.
- Articulado con el punto anterior, disponer un plan de gasto de un presupuesto estratégico, como expresión económica del plan de desarrollo estratégico a 10 años. De esta forma se busca asegurar el financiamiento anual, considerando la ejecución simultánea y coordinada de las actividades que conforman y los equipos de trabajo a cargo.
- Incorporar un mapa estratégico coherente y que facilite distinguir de manera visual, lo que representa a través de un gráfico de causa - efecto de los lineamientos, objetivos, resultados, procesos y recursos del PDE 2021-2030.
- Mantener el mecanismo actual de despliegue y operativización para el PDE 2021-2030 que se encuentra alineado a las Facultades, Departamentos, Institutos y Centros en el PDE 2021-2030 y mejorarlo con seguimiento efectivo del logro de sus objetivos de nivel operativo y táctico.
- Disponer de un sistema de información, donde se visualicen los indicadores asociados a cada objetivo y meta del Plan de Desarrollo Estratégico por cada área de planificación y tramo de responsabilidad. También se contempla la captura de datos desde los sistemas institucionales y desde los equipos responsables cuando ello resulte necesario.
- De acuerdo con lo anterior, realizar el monitoreo sistemático de los avances (sistema de información) del PDE 2021-2030, por medio de la elaboración de informes de indicadores de

avance semestrales de éste. Así como también, programar reuniones de rendición de cuentas entre los responsables y la autoridad superior.

- Disponer de mecanismos de ajustes que permitan corregir desviaciones que puedan presentar los objetivos del PDE 2021-2030, a través de la incorporación de planes de mejoras que surjan a raíz del proceso de Acreditación Institucional del 2022 y auditorías a los procesos con avance deficiente o sin avance.
- Los ajustes del PDE 2021-2030, deben ser flexible a los cambios que se generen en el entorno y puedan adaptarse a las necesidades, estos deben ser planificados y desarrollados como se ha realizado en la Universidad en sus anteriores procesos de ajuste. Por consiguiente, deben ser capaces de incorporar los planes de mejoras que surjan a raíz del proceso de Acreditación Institucional del 2022; y auditorías a los procesos con avance deficiente o sin avance.

Con la finalidad de realizar un control y seguimiento permanente y eficiente a los objetivos declarados en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2021-2030 se sugiere incorporar como mecanismo de aseguramiento de la calidad dos herramientas esenciales: Planes de mejora y Auditorías Internas.

- Implementar Planes de mejora con la finalidad que atiendan oportunidades, debilidades, brechas y/o rezagos del PDEI, para generar cambios en los procesos y así avanzar hacia el cumplimiento de los propósitos, objetivos y metas institucionales en el plazo definido y cuando sea necesario. Este cuenta con elementos mínimos que son: acciones, responsables, recursos y plazos, considerando que los Objetivos del PDEI declaran Indicadores y plazos de implementación. El Plan de mejora concentraría todos estos aspectos en un documento siendo más eficiente la implementación de la estrategia.
- Incorporar el proceso de Auditorías internas Institucional, como parte del control y seguimiento del PDEI, con la finalidad de identificar hallazgos u oportunidades de mejora que permitan retroalimentar a las unidades y que estas puedan generar acciones preventivas o correctivas para dar cumplimiento a los objetivos trazados.